

ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ИСПОЛНЕНИЯ НАКАЗАНИЙ  
АКАДЕМИЯ ПРАВА И УПРАВЛЕНИЯ

Р.Н. Киселева

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УИС

Монография

Рязань 2015

Рецензенты:

*Н.А. Самойлик* кандидат психологических наук  
(Кузбасский институт ФСИН России);  
*С.Е. Борисов* (УФСИН России по Рязанской области);  
*Г.В. Щербаков* кандидат психологических наук, доцент  
(Академия ФСИН России)

*Авторы:*

*Киселева Р.Н.*, кандидат психологических наук, доцент.

Теоретические и методологические аспекты исследования и развития организационной культуры УИС : монография / Р.Н. Киселева. - Рязань : Академия ФСИН России, 2015. - 168 с.

В монографии рассматривается основная характеристика организационной культуры в УИС, ее виды, функции, специфика влияния на эффективность деятельности исправительного учреждения. Также в содержании монографии отражены особенности проведения исследований организационной культуры в учреждениях, исполняющих уголовные наказания, методики и методы ее диагностики. Изложенные в работе предложения по оптимизации и развитию организационной культуры направлены на повышение эффективности их деятельности. Материал будет полезен для руководителей учреждений УИС.

## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Социально-психологическая характеристика организационной культуры УИС</b>	
1.1 Содержание понятия «организационная культура» .....	10
1.2 Структура организационной культуры .....	22
1.3 Виды и функции организационной культуры учреждений УИС.....	34
1.4 Характеристика организационной культуры УИС как фактора успешной адаптации персонала .....	57
1.5 Специфика влияния организационной культуры на эффективность деятельности исправительного учреждения .....	77
<b>Глава 2. Методологические аспекты исследования организационной культуры УИС</b>	
2.1 Процесс диагностики организационной культуры УИС .....	90
2.2 Методы диагностики организационной культуры учреждений УИС..	94
2.3 Методики исследования организационной культуры.....	103
<b>Глава 3. Трансформация организационной культуры УИС</b>	
3.1 Управление организационной культурой .....	125
3.2 Оптимизация организационной культуры как фактора эффективности деятельности учреждений УИС .....	142
3.3 Методы развития организационной культуры учреждений УИС.....	149
<b>Заключение</b> .....	166

## **Введение**

Эффективность деятельности любой организации, в том числе учреждений и органов уголовно-исполнительной системы определяет степень достижения ими поставленных целей. Организаций, существующих без целей, не бывает. Цели могут меняться на определенных этапах существования организации, трансформироваться в результате изменения внешних условий. В случае подмены целей на официально декларируемые и реально достигаемые речь заходит об организационных патологиях [16, с.41]. Наличие цели определяет здоровье организации. Развитая организационная культура способствует достижению организационных целей.

Организационная культура – уникальный и, одновременно, универсальный феномен. Не существует организации, в которой не существовало бы организационной культуры. Она пронизывает все аспекты существования организации: ее структуры, управленческие уровни, организационные системы и подсистемы, отношения и общение всех ее членов.

Культура любой организации находится в прямой зависимости от общей культуры государства. Ментальные черты нации находят непосредственное отражение в особенностях организационных отношений, позволяя выделять типы организационной культуры. В первую очередь это деление подразумевает такие типы организационных культур как восточная и западная [8, с.73]. На основании анализа результатов исследований культуры более чем 70 стран, Г. Хофштеде пришел к выводу, что индивид получает из своей национальной культуры фундаментальные ценности и установки, относящиеся к глубинным компонентам организационной культуры. Эти ценности и установки проявляются во всех сферах жизнедеятельности индивида, в том числе и в производственных отношениях, определяя их специфические черты и эффективность деятельности.

Признание определяющей роли национального, государственного, этнического и религиозного фактора в культуре организаций привело к распространению типологии организационных культур по национально-государственному признаку.

С. Иошимури провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитета и выделил основные отличительные особенности японских организаций: преданность персонала компаниям вплоть до жертвенности своих интересов, коллективизм, семейственность, иерархичность, сплоченность, дисциплинированность [12, с.62].

У. Нойман утверждает что, организационная культура американских компаний характеризуется доступностью общения и взаимодействия с любыми представителями организации, даже с высшим руководством, прозрачностью перемещений, свободой в выражении собственного мнения [4, с.29]. Творческий подход, профессионализм и инициативность всячески поощряются. Все более практикуется поддержание в фирме горизонтальных неформальных связей, делегирование ответственности подчиненным, что открывает им перспективу роста.

А.И. Пригожин сравнивает европейскую и российскую организационную культуру. Дистанция власти в европейских компаниях занимает промежуточное положение между американской и российской организационной культурой, сотрудники имеют возможность свободного входа к начальнику. В общении присутствует взаимное уважение руководителей и подчиненных, что указывает на довольно короткую дистанцию власти в организациях. Управляющие достаточно легко признают свою некомпетентность, осторожно дают обещания, но всегда их выполняют. Управление ориентировано на активизацию сотрудников. Реализуются постоянное обучение, переобучение, обмен опытом, ротация персонала [15, с.89].

Организационная культура российских предприятий довольно противоречива. С одной стороны, организации государственной

собственности еще демонстрируют черты советской идеологии, а с другой, показывают черты новой рыночной экономики: индивидуализм, стремление к скорейшей максимальной прибыли любой ценой. А.И. Пригожин указывает также на существование «подлинного культа единоначалия, распространенности воинствующего самоцентризма руководителей всех рангов»; руководители зачастую нисходят в управлении к прямому давлению на сотрудников, устные договоренности не соблюдаются. В первую очередь поощряется исполнительность. Сотрудники воспринимают себя лишь наемной силой. Эти характеристики также отражают положение дел в учреждениях уголовно-исполнительной системы РФ (далее УИС).

В условиях современной российской действительности культура организаций претерпевает определенные изменения вслед за переменами, происходящими в обществе. В организациях с низким уровнем доходов сотрудников удовлетворенность трудом и другие характеристики организационной культуры ухудшаются. В тех организациях, где присутствует большая разница в доходах между рядовыми исполнителями и руководящим звеном, появляется феномен двойных стандартов. Это отражается не только в искажении организационных отношений, но и в проявлении контркультурных тенденций. Ухудшение трудовой дисциплины, психологического климата, отсутствие приверженности организации, непреодолимая граница в отношениях между управленцами и рядовыми исполнителями и невозможность работать в команде – это те процессы, которые лежат наверху. Если рассматривать глубже, то меняются представления и убеждения персонала относительно того, чем является для каждого из них организация [17, с.43]. Рождается представление того, что ресурсы организации можно и нужно использовать в своих личных целях, возникает пренебрежение к должностным обязанностям, халатность, и как следствие такие девиации как воровство, пьянство на рабочем месте, нарушения законности.

Трансформация организационной культуры предполагает ее формирование, оптимизацию и изменение. Процесс формирования организационной культуры находится в прямой зависимости от уровня и особенностей общей культуры нации или народа, внутри которого эта организация существует. Согласно теории поля К. Левина, процесс трансформации организационной культуры предполагает наличие определенных стадий: «разморозка», «изменение», «заморозка», происходящих последовательно.

Некоторые исследователи утверждают, что «в периоды финансового неблагополучия организационная культура меняет свою структуру в сторону гипертрофии общечеловеческих ценностей. Компенсаторная функция из функционального аспекта переходит в структурный, и становится системообразующей для всей организации. В период же финансового благополучия организации появляется другая тенденция – гипертрофируется материальная составляющая, что приводит к деформации организационных ценностей и структур» (Винарчик Е.А., 2010). Этот тезис является достаточно спорным. Возможно, имеются в виду исключительно коммерческие организации. Несомненным является то, что психологические особенности трансформации организационной культуры являются недостаточно изученными на сегодняшний момент, и, несмотря на практическую значимость данной проблематики, единой концепции оргкультурных трансформаций не существует. Исследования организационной культуры УИС находится на еще более зачаточном уровне, не позволяя делать каких-либо глубоких выводов и обобщений [22, с.98].

Уголовно-исполнительная система демонстрирует общие черты российской ментальности, хотя и предстает собой особую корпорацию. Рассмотрим различия в организации и корпорации. Существует множество определений социальной организации. Мы остановимся на таком: «организация – это совокупность людей, объединенных общими целями

деятельности, имеющая четкую иерархическую структуру и выполняющая одну или несколько социальных функций» [15, с.17].

Корпорация в отличие от организации, представляет собой союз лиц (физических и юридических), объединяемых общностью профессиональных интересов. Именно определение корпоративной культуры наилучшим образом отражается в совокупности норм, ценностей, правил поведения и общения, понимаемых и добровольно разделяемых персоналом УИС. Как правило, «организационная культура» и «корпоративная культура» используются как синонимы.

К сожалению, последние опросы руководителей различных подразделений УИС, проходящих переподготовку и повышение квалификации в Академии ФСИН России, показывают, что в настоящий момент нет единого понимания ни целей, ни миссии уголовно-исполнительной системы. Происходит подмена целей конкретными задачами: наказать, изолировать осужденных, обеспечить законность исполнения наказаний, охранять, не допускать совершения преступлений и правонарушений во время отбывания наказания и пр.

Деятельность пенитенциарных учреждений протекает в условиях изоляции и четкой регламентации деятельности. В системе организационных контактов преобладают горизонтальные. В исправительных учреждениях наиболее часто реализуется авторитарная система управления. По данным исследования Р.Н. Киселевой, А.В. Чечковой (2007) среди базовых норм и ценностей, которые разделяли сотрудники исправительных учреждений в тот момент, доминировали две – это значимость индивидуального подхода к людям и авторитет силы. Кроме них в людях ценилось умение устанавливать неформальные отношения, которые имеют первостепенное значение по сравнению с формальными. Уважение к коллегам, готовность пожертвовать своими интересами ради них, справедливость, взаимопомощь – также выступали значимыми ценностями в организационной культуре пенитенциарных учреждений. Наряду с ценностями неформального общения

и коллективизма у сотрудников выделялись значимость самоконтроля, немногословность. Умение контролировать свои эмоции и переживания, обдумывать свои слова и поступки трактуются как составляющие элементы внутренней силы, умение влиять не только на себя, но и на других. Справедливость, как качество личности, имела общенормативный, интегративный характер, поскольку учитывала соблюдение всех существующих правил и норм взаимодействия в исправительном учреждении [8]. Данный тип организационной культуры предписывал умение держать дистанцию, фамильярные отношения не приветствовались. В культуре некоторых исправительных учреждений присутствовали элементы криминальной субкультуры осужденных.

В течение последующих 10 лет произошли изменения среди основных организационных ценностей уголовно-исполнительной системы. Интерес представляют организационные ценности, которые были выделены в результате опроса, проведенного в 2015 г. Ответы представлены в порядке ранжирования:

- дисциплина (92%);
- качество подготовки документов (89%);
- исполнительность (87%);
- личная ответственность (74%);
- активность, динамичность (68%);
- трудоспособность (65%);
- готовность жертвовать личным временем (64%);
- выносливость, стрессоустойчивость (57%);
- личная лояльность к руководству (56%).

Следовательно, такие ценности как: демократичность, профессионализм, приверженность организации, инициативность, самостоятельность, сплоченность которые характерны для сильной и здоровой организационной культуры в целом, не характерны для организационных отношений УИС в данный момент. Эти процессы

напрямую отражаются на имидже системы, не способствуя пониманию общества (как заказчика) важности деятельности пенитенциарных учреждений.

Процесс трансформации организационной культуры следует начинать с формирования миссии, целей и ценностей УИС. Миссия УИС отражает ее общечеловеческое предназначение – возвращение после отбывания наказания законопослушных (исправившихся) граждан в общество. Основным документом, отражающим цели деятельности УИС, является уголовно-исполнительный кодекс. Статья 4 УИК гласит: «что целями уголовно-исполнительного законодательства являются исправление осужденных и предупреждение совершения новых преступлений как осужденными, так и иными лицами».

Процесс трансформации организационной культуры подразумевает ее оптимизацию и развитие в направлении достижения организационных целей, реализации миссии организации. Миссия и организационные цели – важнейшие структурные компоненты культуры, относящиеся к уровню очевидных ее проявлений. Организация не может существовать без целей. В случае с коммерческими организациями отсутствие или потеря целей приводят к их гибели. А в случае с государственными организациями, какими и являются исправительные учреждения, цели могут меняться в зависимости от политического контекста, экономической ситуации в стране и других факторов. Может даже происходить подмена целей чуждыми, не свойственными сфере деятельности организации и даже откровенно криминальными, но организация продолжает свое существование, потому, что получает государственное субсидирование. Тогда речь идет об организационных патологиях, дисфункциональности всех внутренних и внешних процессов [16, с.134]. Поэтому практически необходимо всему персоналу уголовно-исполнительной системы и, в первую очередь, представителям управленческих структур понимать, принимать и

действовать в достижении организационных целей, обладать знаниями в области организационной культуры.

## **Глава 1. Социально-психологическая характеристика организационной культуры учреждений и органов уголовно-исполнительной системы**

### **1.1 Содержание понятия «организационная культура»**

Понятие «организационная культура исправительного учреждения» требует предварительного рассмотрения и уточнения таких понятий, как «социальная организация» и «организационная культура».

В самом общем смысле под социальной организацией понимается коллектив или группа людей, объединенных общей целью деятельности. Социальная организация - это система человеческих связей и взаимоотношений различного характера внутри формальной организации. А.И. Пригожин призывает рассматривать социальную организацию в трех аспектах [15, с.26]. Во-первых, как социальный институт, так как организация занимает определенное место в обществе и предназначена для выполнения определенных социальных функций. Во-вторых, как процесс, связанный с сознательным воздействием на субъект. В-третьих, как структуру, поскольку каждая организация имеет определенное иерархическое строение и тип взаимосвязей. Исправительные учреждения являются социальными организациями.

Практический интерес к изучению потребностей, ценностных ориентаций, мотивов трудовой деятельности сотрудников связан со стремлением сделать УИС привлекательной и безопасной для сотрудников. Только при реализации этих условий возможно максимальное использование человеческих ресурсов, достижение целей деятельности УИС [22, с.7].

В 1980-е - 1990-е годы XX века концепция «культуры» в исследованиях различных социальных организаций использовалась в четырех основных направлениях:

- 1) в разрешении различных проблем, связанных с распространением организациями продукции или услуг в инокультурной среде;
- 2) в попытках интегрировать в организацию представителей различных этносов;
- 3) в трактовке культуры организации как набора неформальных правил и ценностей организации;
- 4) в сведении культуры к формальным организационным ценностям, «скрепляющим» сотрудников [19, с.137].

Само использование понятия «культура» предполагает применение социологического подхода к изучению и воздействию на организацию [19, с.132]. Социология оказала непосредственное влияние на развитие организационного консультирования: разработку современных идей и методов исследования и организаций и повышения их эффективности.

В отечественной практике социально-психологическое изучение организационной культуры — сравнительно новое направление в организационной психологии, пришедшее на смену изучению социально-психологического климата в организации. В основе этого подхода лежат предпосылки, радикально отличающиеся от основных (позитивистских) школ организационной науки. Если традиции позитивизма предписывают использование в основном методологии структурного функционализма, то понимающая парадигма ориентирована на использование качественного анализа в исследованиях организационной жизни [14, с.48].

Однако использование понимающей парадигмы в изучении организационной культуры не является исключительным. Э. Шейн указывал: «Мы не можем создать полезную концепцию, если мы не в состоянии достичь согласия в отношении методов измерения феномена, изучения и внедрения результатов исследования в реальную организационную практику» [23, с.38].

Э. Шейн использовал понимающую парадигму, когда доказывал, что культура представляет собой нечто более глубокое, чем ритуалы, символы и другие внешние атрибуты. Познать глубокие слои организационной культуры возможно только с помощью тщательного и систематического наблюдения за обыденной жизнью организации. Начиная с 1960 года, основным методом исследования стало считаться включенное наблюдение, а не наблюдение со стороны, извне [4, с.12].

Исследования организаций развивались в противоположном направлении: было заявлено о преимущественном использовании позитивистской парадигмы в исследованиях, о возможности объективно интерпретировать организационные феномены, рассматривая их как элементы системы. В конце 60-х годов возникла насущная необходимость в привлечении антропологов к организационному консультированию, поскольку западные компании столкнулись с беспомощностью функционалистов в развитии своих иностранных филиалов. В последних очень актуальной стала проблема включения организации в инокультурную среду, и людей с иной культурой - в организацию. В 1985 году Т. Петтигру сделал попытку объяснить механизмы взаимного влияния культурных контекстов. Он описал организацию как систему политических действий, а организационные изменения - как результат борьбы за власть в организации.

Ключом для организационного анализа было обозначено комплексное рассмотрение внутриорганизационных процессов и изменений в макроэкономической и политической системах общества. Микро- и макросистемы, по мнению Т. Петтигру, связаны причинно-следственными связями, которые, однако, не являются механическими.

С. Надер и Т. Петтигру различными способами обозначили тему контекстов в организационном анализе, используя понятие культуры.

Культура выступала как система отсчета для индивидов и групп в организации, с помощью которой они наделяли значениями содержание своей ежедневной деятельности. «Культура» ассоциировалась у обоих исследователей с системой языка и власти, с набором идей и тем способом, которым управлялись организации [25, с.171].

В настоящее время в социальной психологии и социологии под социальной организацией обычно понимают коллектив или группу людей, имеющих общую цель и координирующих свои действия для ее достижения.

Мы опираемся на следующее определение **социальной организации** «это целевая, иерархическая система, выполняющая конкретные социальные функции, состоящая из людей и координирующая их совместную деятельность на основе общепринятых культурных норм и правил поведения» [15,с.228].

Структура любой организации как социальной системы может быть представлена в трех аспектах. Первый аспект - как множество индивидов, в основе взаимодействия которых лежат общие обстоятельства, второй - как иерархия социальных позиций, которые занимают личности, и социальных функций, которые они выполняют на основе данных социальных позиций, третий - как совокупность норм и ценностей, определяющих характер и содержание поведения членов организации.

Первый аспект связан с понятием неформальной структуры, второй - с понятием формальной, официальной структуры организации, третий - с понятием организационной культуры. Выделение трех различных аспектов (трех подсистем) позволяет максимально выразить социально-психологическую сложность организации как социальной системы и выделить особую роль организационной культуры в функционировании и развитии организационных процессов.

Структуру организации как целого можно рассматривать как результирующее сочетание трех отдельных подструктур - структуры неформальных связей и отношений, структуры формальных связей и

отношений, и координирующей их гармоничное сосуществование организационной культуры.

**Неформальную структуру организации** составляют индивиды, имеющие сходные личностные или социальные характеристики: интересы, потребности, профессиональную подготовку, принадлежность к определенным социальным институтам, социальный статус и т.п.

Основу функционирования неформальной общности составляют социальные связи и социальное взаимодействие, которые формируются в результате межличностного общения в процессе достижения общей цели [12,с.31].

Исходным моментом образования социальной связи является взаимодействие индивидов или групп, образующих социальную общность для удовлетворения тех или иных потребностей. Изначально люди приходят в организацию, ожидая, что организация поможет им удовлетворить актуальные потребности. В свою очередь, будущие сотрудники готовы предоставить организации свои услуги в рамках организационных ожиданий.

Сотрудники привносят в организационную деятельность и индивидуальную систему ценностей, и характерные личностные свойства, и свой жизненный опыт. Они взаимодействуют друг с другом как личности, ориентируясь на возникающие импульсы симпатии и антипатии, оценивают друг друга на основе общечеловеческой морали и жизненного опыта. В процессе межличностного общения происходит оформление межличностных ролей: каждый человек имеет определенные представления о том, как должен вести себя человек с конкретными личностными особенностями в конкретной ситуации.

**Формальная структура организации** представляет собой сложную, взаимосвязанную систему социальных позиций и ролей, которые должны соответственно выполняться и осуществляться индивидами, становящимися вследствие этого ее членами. Социальная организация дает возможность человеку реализовать свои потребности, но в строго определенных пределах.

Эти пределы устанавливаются социальным статусом человека, социальными ролями, ему предписанными, социальными нормами и ценностями, принятыми в данной социальной организации.

Элементами формальной структуры являются люди, взаимосвязанные на основе иерархии социальных статусов и социальных ролей. Первый вид объединения людей в организации строится в соответствии с личными предпочтениями и желаниями участников взаимодействия, с их индивидуальными характерными особенностями и взглядами на жизнь. Второй вид предполагает преимущественное влияние должного и обязательного на образование межиндивидуальных связей.

Поскольку ключевой характеристикой организации является социально определенная цель, ради достижения которой она и создавалась, функция формальной структуры заключается в контроле тех связей, которые работают на эту цель. Каждый индивид, вступающий в ту или иную социальную организацию, получает инструкцию, своего рода стандарт поведения в соответствии с определенным статусом.

Далее он включается в связи соподчинения в соответствии с иерархическим местом своего статуса в данной организации. Снова происходит стандартизация, но уже служебных отношений. Наконец, ему предписывается стандарт результатов деятельности и назначается оплата.

Организационная социализация имеет свои референтные допуски и предоставляет индивиду, как элементу этой системы, некую возможность выбора разных вариантов поведения в определенных заданных рамках. Функция формальных социальных структур состоит в том, чтобы все многообразие социальных отношений и деятельности людей условно свести к некоторому рациональному и обязательному набору. Другими словами, формальные структуры как бы упрощают организацию, преодолевают ее социальную сложность [3,с.367].

Несмотря на влияние формальной системы организации, человеческое поведение во многом определяется социально-психологическими факторами.

Такое влияние обусловлено тем, что социальная организация является и социальной общностью. Социально-психологические механизмы общения вырабатывают особую структуру отношений внутри организации, связанную с саморегулированием и самоорганизацией элементов системы.

По отношению к индивидам, участвующим в организационной деятельности, неформальные системы отношений выполняют функцию реализации социальных потребностей. В какой-то мере система неформальных межличностных связей приспосабливается к формальной организационной системе, в какой-то - приспосабливает ее к себе. Формальная организационная структура является более консервативным образованием, чем структура межличностных отношений.

Третьим аспектом, характеризующим социальную систему, выступает культура. Культуру образует сложившаяся исторически совокупность социальных норм и ценностей, общепринятых в конкретной организации. В социологии культура определяется как специфическая совокупность средств, способов, форм, образцов и ориентиров взаимодействия людей со средой существования, которую они вырабатывают в совместной жизни для поддержания определенных структур деятельности и общения. Это определение расширяет общефилософское понятие культуры как способа, формы жизни.

При изучении динамики организационной культуры важно иметь в виду два типа процессов. К первому относят процессы в установившихся культурных или жизненных ситуациях, т.е. в условиях нормализованных и упорядоченных отношений людей с окружением и друг с другом (это могут быть, например, методы и формы профессионального роста, управления, устойчивые нормы и правила реагирования на штатные ситуации должностного общения). В рамках подобного анализа изучаются такие параметры, как стиль руководства, нормы поведения и способы их санкционирования, степень близости межличностных отношений, социально-психологический климат в группах, содержание ролей.

Ко второму типу относятся процессы, связанные с существенными нарушениями отношений, когда появляются не имеющие решения проблемы (такие проблемные ситуации могут возникать при следовании установившимся моделям действий или традициям в изменившихся, или изменяющихся, окружающих условиях). В этом случае исследуются характерные для данной организационной культуры способы реагирования на нововведения, скорость и широта нововведений, способы разрешения различного рода внешних конфликтов, формы и средства взаимодействия социальной системы с другими социальными системами и окружающей средой в целом [24, с.81].

Также содержание организационной культуры определяет характер совместного функционирования и взаимодействия формальной и неформальной систем отношений в организации. Она выражает возможность синтеза формальных и неформальных нормативов в реальных действиях отдельных членов организации и рабочих групп.

Организационную культуру можно назвать динамическим, «оживляющим» началом организации, обеспечивающим совместную деятельность людей в организации.

В современной научной литературе по социологии и психологии организаций можно найти много самых различных определений организационной культуры. Различия зависят от тех ключевых позиций, исходя из которых автор рассматривает сущность культуры организации.

Р. Рюттингер пользуется общим понятием культуры как своеобразной системы, направленной на производство материальных ценностей и восприятие событий, образов чувств и моделей поведения [1, с.58].

Р.Л. Кричевский дает определение культурной системы организации как философии управления конкретной организацией, тех ценностях, на которых она базируется, методов социализации работников в соответствующую управленческую культуру [5, с.123].

У. Брэддик описывает культуру организации через перечисление факторов, влияющих на ее формирование: происхождение учреждения, его развитие в прошлом; экономические обстоятельства (преуспевание или только выживание); стиль руководства, особенно главных управляющих; политика и практика организации, написанная или подразумеваемая; нравственные ценности организации; структура организации; характерные особенности сотрудников; характер бизнеса; стадии развития [24,с.38].

М.А. Павлова считает полезным использовать такое определение: «Культура есть структурированный способ думать, чувствовать и реагировать группы людей, главным образом принимаемый и передаваемый посредством символов и представляющий ее специфическую идентичность».

В.В. Глухов предлагает четкую формулировку понятия корпоративной культуры как совокупности норм, условий и ценностей, выбранных, созданных и разделяемых коллективом с целью внутренней интеграции и адаптации к внешним условиям.

Встает вопрос о том, являются ли синонимами термины «организационная» и «корпоративная» культура. Определение корпорации как профессионального сообщества, особого юридического лица или любого объединения, союза людей для достижения общей цели, практически совпадает с понятием организации. Таким образом, корпорация и социальная организация практически обозначают одно и то же, следовательно и организационная и корпоративная культура тождественные понятия.

По своей сути организационная культура представляет собой коллективный опыт членов организации, закрепленный в виде правил, норм поведения, традиций, регламента взаимодействия, принятых форм времяпровождения и т. д., утверждает С.А.Огнев [8,с.63].

Работа Виханского О.С. и Наумова А.И. содержит полный анализ понятия и определяет организационную культуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям

ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Эти авторы под культурой организации понимают совокупность разделяемых и добровольно исполняемых персоналом установок, мнений, ценностей жизнедеятельности организации [1, с.16]. Осознание и принятие организационной культуры создает общее понимание членами организации ее миссии, философии управления (кадровой политики), задает модели поведения и критерии оценки, принимаемые всеми членами организации как очевидные неоспоримые.

Э.Шейн, основатель научного направления, изучающего организационную психологию, под термином «организационная культура» понимает следующее: совокупность коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». В целом, это духовная культура организации, культура руководства (управления), культура взаимоотношений и коммуникаций [23, с.17].

Одно из достаточно распространённых представлений о культуре организации приводится и неоднократно используется в основательном труде по менеджменту М. Мескона и М. Альберта, Ф.Хедоури: "Культура связана с системой организации — это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации".

А.И. Папкин под организационной культурой правоохранительных органов понимает определенный уровень развития организационно-управленческих должностей, должностной позиции, организационных знаний, умений, навыков сотрудников правоохранительных органов, позволяющий эффективно решать организационные и оперативно-

служебные задачи, в процессе совместной деятельности с коллегами. Свое выражение организационная культура находит в личностной и групповой организационной концепции, должностной позиции и организационной подготовленности. Формирование организационной концепции как важнейшей составляющей организационной культуры может осуществляться различными методами: убеждением, информированием, личным примером, пропагандой и пр. [13, с.45].

Организационная культура предполагает критический анализ работником своей деятельности и отношения к достигнутым результатам. Высокоэффективный труд работников исполнительской системы невозможен, если они не понимают сути своей должностной позиции, не анализируют, не оценивают, не устраняют ошибки и отклонения в своей работе. А.И. Папкин говорит, что возникают отрицательные традиции, которые он называет отклонениями, связанные с усвоением новыми сотрудниками таких правил поведения: как избегать работы, или как «уходить» от ответственности или от поручений руководства.

Мы опираемся на системный подход и под **организационной культурой учреждений и органов УИС** понимаем совокупность разделяемых и добровольно исполняемых сотрудниками ценностей и норм жизнедеятельности.

Для организации эффективной групповой работы и повышения организационной культуры необходимо согласованное взаимодействие между сотрудниками различных подразделений исправительного учреждения. Опыт совместной групповой деятельности прямо влияет на эффективность деятельности исправительного учреждения в целом. Руководителю исправительного учреждения необходимо заботиться о повышении уровня организационной культуры для повышения эффективности взаимодействия между различными подразделениями учреждения. При формировании организационной культуры исправительных

учреждений необходимо иметь комплекс научно-практических рекомендаций, которые могут обеспечить позитивный эффект.

По утверждению Э. Шейна, организационная культура тесно, взаимозависимо, связана с явлением лидерства, т.к. под культурой организации подразумевается культура лидера. Новый руководитель приводит с собой новую команду [23, с.178]. Он также вносит в организацию новые правила и ценности и процесс культурных изменений легче осуществлять с командой единомышленников, чем в одиночку, зачастую в противодействующей среде. Групповая культура создается, прежде всего лидерами, формирующими группы или организации. Если культура уже существует, она определяет критерии лидерства и соответственно выявляет возможных лидеров.

Руководитель исправительного учреждения выступает как **нормозадающая величина** в отношении организационной культуры. Каждый руководитель, имеет свое представление о том, как нужно поступать в тех или иных ситуациях, имеет свою теорию устройства организации, обеспечивающие ее максимальную эффективность. При дисфункциональности организационной культуры руководство исправительным учреждением должно выявить позитивные и негативные элементы существующей культуры и внедрить культуру, которая позволила бы организации стать эффективной в новых условиях. Если руководитель не будет знать культуры своего исправительного учреждения, то не он будет управлять организационной культурой, а она им. Понимание культуры обязательно для руководителей любого уровня, если они действительно хотят эффективно руководить.

Влияние организационной культуры на деятельность организации может быть как позитивным, так и негативным. Негативная культура препятствует эффективному функционированию и развитию организации и может даже дезинтегрировать и дестабилизировать её. В последнее время говорят о развитии «надлежащей» культуры, при этом подразумевается, что

культура связана с определенными ценностями, внедряемыми руководителями в организации [11, с.83]. Признается, что существуют плохие и хорошие, высокие и низкие, сильные и слабые культуры, и то, что эффективность работы организации определяется наличием или отсутствием «должной» организационной культуры.

В настоящее время существует три основных подхода к пониманию феномена организационной культуры: символический, когнитивный, систематический.

Символический подход основывается на представлениях о нестабильности и неопределенности, характеризующих организацию. Определенный символ в нестабильной среде становится ориентиром, значение которого едино для всех сотрудников.

Когнитивный подход рассматривает организационную культуру как «смысловую систему» или «систему знаний, верований, правил». Эти когнитивные паттерны формируются в процессе приобретения организационного опыта и регулируют поведение. Организация координирует действия персонала и обозначает цели своего существования.

Системный подход заключается в рассмотрении климата организации как совокупность объективных свойств организации (формальная структура, стиль руководства, цели организации) и психологической среды (субъективные впечатления, восприятие организации ее персоналом). В рамках этого подхода определяется через границы поведения, коммуникации и отношение к материальным средствам членов организации, либо на основе существующих верований, ценностей, идей, объединяющих людей в целое.

## **1.2 Структура организационной культуры**

В рамках анализа структуры социальной организации о культуре можно говорить как о сложном динамическом образовании, имеющим социальную природу и выражающем социальные отношения, направленные на создание, усвоение, сохранение и распространение предметов, идей,

ценностных представлений, обеспечивающих взаимопонимание людей в различных социальных ситуациях организационной жизни.

Социально-психологический анализ культуры предполагает исследование таких феноменов культуры, как:

- 1) систему созданных людьми идей, представлений;
- 2) нормы, регулирующие отношения в социальной общности и формальной организации, между ними и в отношении к внешнему миру (обществу, другим социальным организациям, природе);
- 3) способы организации или правила построения и функционирования таких отношений;
- 4) ценности, фиксирующие предпочтения людьми тех или иных идей и представлений.

По утверждению Э.Шейна целесообразно рассматривать структуру организационной культуры на нескольких уровнях, так как основные ее компоненты отличаются друг от друга по степени осознанности. Эти уровни охватывают как внешние проявления, доступные восприятию органами чувств, так и глубинные подсознательные базовые представления, которые являются сущностью культуры [23, с.99]. Между этими «полюсами» находятся разного рода коллективные ценности, нормы и правила поведения, используемые носителями данной культуры для представления ее как самим себе, так и другим.

Мы предлагаем взять за основу уровневую структуру организационной культуры Э.Шейна и более подробно проанализировать ее основные психологические компоненты, применительно к исправительным учреждениям и другим организациям уголовно-исполнительной системы. Таким образом, схематически **основные структурные компоненты** организационной культуры можно представить в следующем виде:

I уровень – практически неосознаваемые структурные компоненты:

1. Принятые когнитивные системы, определяющие восприятие, мышление, ментальные модели, используемые членами группы и передаваемые ее новым членам на этапе первичной адаптации;

2. Принятые значения: представления, ценности, убеждения – способствующие взаимопониманию, возникающие при взаимодействии и общении представителей группы друг с другом;

3. Эмоциональные и чувственные реакции членов группы, выражающиеся в интеграционных символах - идеях, чувствах и образах, выработанных группой для самоопределения, которые не оцениваются на сознательном уровне, но находят воплощение в материальных аспектах существования группы.

*Когнитивные системы* – это абстрактные идеи, полученные из умозаключений, основанных на наблюдениях. Их задача – обеспечить умопостигаемую репрезентацию характера наблюдаемого явления и помочь сделать предсказания при развитии гипотез. Когнитивные модели описывают структуру и процессы познания. Это помогает в постижении объективной реальности, в том числе и особенностей организационной культуры. Когнитивный стиль характеризует индивидуальные различия в способе получения, переработки и применении информации. В структуру ментального опыта кроме способов кодирования информации, понятийных психических и семантических структур, входят и «архетипы», т.е. то, что унаследовано от предков на генотипическом уровне. Это придает организационной культуре национальную окраску и наиболее отчетливо заметно в западных и восточных деловых культурах [24, с.349].

*Базовые представления* – представляются членам группы настолько очевидными и привычными, что не вызывают у сотрудников возражений или сомнений, и поэтому их изменение крайне затруднительно. Перепроверка базовых представлений на некоторое время дестабилизирует когнитивное пространство и область межличностных отношений, порождая массу тревог. Человеческий разум нуждается в когнитивной стабильности. Сомнение в

истинности базового представления всегда порождает тревогу и чувство незащищенности. Сотрудники организации интуитивно стремятся к поддержке людьми, которые усвоили их культуру, разделяют общие представления. На индивидуальном и групповом уровне базовые представления выступают в качестве психологических защитных механизмов, обеспечивающих функционирование группы. Осознание этого положения особенно важно при необходимости изменения каких-либо аспектов организационной культуры. Все определяется умением справиться с тревожными чувствами, которые возникают при любых изменениях индивидуальных защитных механизмов сотрудников УИС.

*Позиции и ценности* группы определяются руководителями структурных подразделений УИС. После того, как в новом коллективе сложится система коллективных базовых представлений, она начнет функционировать как когнитивный защитный механизм и для индивидов, и для коллектива сотрудников в целом. Максимальная эффективность – важнейшая организационная ценность в современных условиях. Некоторые ценности, провозглашенные руководителями, способствуют снижению неопределенности в критических ситуациях. Сохранение верности этим ценностям приводит к их трансформации в очевидные представления, подкрепляемые набором убеждений, норм и правил поведения. Этот набор служит моделью поведения в сложных или неопределенных ситуациях.

*Эмоциональные реакции* – внутренний язык, система сигналов посредством которых сотрудники ИУ оценивают значимость происходящего и могут передавать эти знания друг другу. Эмоции непосредственно отражают отношения между мотивами деятельности и реализацией этих мотивов. Эмоции в деятельности выполняют важнейшие функции оценки ее процесса и результата, организуют деятельность, стимулируют и направляют ее. Эффективную деятельность сотрудников ИУ сопровождают сильные позитивные эмоции. Чувства имеют более предметный характер и связаны с идеей или представлением о каком-либо объекте, например руководителе.

Чувства имеют выраженный национальный характер и являются продуктом культурно-исторического развития человека. Они сопровождают все сферы жизнедеятельности человека и могут произвольно регулироваться. Это определяет успешность психологического воздействия на эмоциональную сферу сотрудников исправительных учреждений.

II уровень – осознаваемые индивидуальные и социально-психологические компоненты:

4. Групповые нормы, свойственные рабочим группам, стандарты;

5. Правила поведения при работе в организации: «ограничения», которые следует усвоить новому сотруднику для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок»;

6. Наблюдаемые поведенческие стереотипы, возникающие при взаимодействии людей: обычаи и традиции, которых они придерживаются, ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях;

7. Стереотипы общения: стиль общения; язык, используемый сотрудниками; употребление сленга, жаргона; пословицы, поговорки, прозвища характеризующие отношение к работе и коллегам.

8. Социально-психологический климат, существующий в организации и проявляющийся в атмосфере и способах взаимодействия сотрудников с внешним миром.

*Групповые нормы* – это некие образцы, предписывающие то, как члены организации должны поступать в определенных ситуациях, говорить и даже думать и чувствовать. Чаще всего нормы представляют собой установленные модели, эталоны должного поведения, как с точки зрения организации, так и общества в целом. Нормы выполняют регулятивную функцию как по отношению к конкретному человеку, так и по отношению организации в целом. Нормы выступают как общественное явление, не зависящие от индивидуальных вариаций. Сотрудники, имеющие совершенно разные мотивы, поступают идентично, поскольку представления о должном поведении в данной ситуации у них совпадают и создают стандарт действия,

регулирующий поведение каждого. Сотрудники организации, взаимодействующие в типичных и повторяющихся ситуациях, приспосабливаются друг к другу, вырабатывая наиболее приемлемые и оптимальные варианты поведения. Постепенно эти варианты закрепляются, стабилизируются и становятся привычными. Групповые нормы обладают несколькими признаками.

а) Одним из признаков групповых норм является их общезначимость, т.е. они распространяются на всех членов группы. Даже если в силу своего социального статуса кто-либо из сотрудников проигнорирует нормы, то его поведение вызовет негативную оценку и всеобщее неодобрение. Явное нарушение групповых норм воспринимается как вызов. Есть нормы, которые являются эталонами поведения только в определенных группах и связаны с некими традициями. Когда человек впервые попадает в незнакомую организацию, то чувствует неловкость. Чечкова А.В. утверждает, что новому сотруднику необходимо пройти продолжительный период адаптации, чтобы понять, как принято вести себя, что можно говорить [22, с.231].

б) Следующим признаком групповых норм является возможность применения санкций: негативных и позитивных, формальных и неформальных. Если сотрудник исправительного учреждения нарушает организационные нормы, то группа стремится к тому, чтобы заставить его их соблюдать. В каждой организации есть более мягкие или жесткие способы и процедуры, при помощи которых группа стремится привести поведение своего члена к норме. Это может быть негативная эмоциональная реакция на «недостойное» поведение, остракизм, до более жестких форм, например – объявления бойкота.

в) Групповые нормы имеют субъективный характер и взаимозависимость – каждый человек решает принимать или нет данные нормы, каждый человек вправе рассчитывать от других людей определенного поведения, соответствующего принятым нормам. Стремление человека к

психологическому комфорту устанавливает баланс между внутренними и внешними нормами. Некоторые нормы противоречат друг другу.

г) Особенностью организационных норм является масштабность. В исправительных учреждениях нормы появляются в нравах, манерах, индивидуальных и групповых привычках.

*Правила поведения* – в некоторых случаях нормы поведения выступают как определенные правила, которые выработаны группой, принятые ею и которым должно подчиняться поведение ее членов, чтобы их совместная деятельность была возможна. Правилами выступают те групповые нормы, которые декларируются, официально провозглашаются. Наиболее жесткая форма групповых правил – законодательные формы, например, устав организации, правила внутреннего распорядка исправительного учреждения, положения о службе, приказы и распоряжения руководителя ИУ и т.д.

*Поведенческие стереотипы (обычаи, традиции, ритуалы)* – повторяющиеся, привычные для большинства способы поведения людей, распространенные в данном сообществе. Обычаи усваиваются в процессе адаптации к организационной культуре и имеют характер общественной привычки. Главный отличительный признак обычаев – распространенность. Обычай определяется условиями жизнедеятельности организации в данный момент времени и этим отличается от традиции, которая носит вневременной характер, передается из поколения в поколение и определяется ментальностью, т.е. привносит национальную особенность. Традиции – способ хранения, передачи и воспроизводства социального опыта. Они имеют глубокие корни и их трудно преодолеть, если они имеют негативный характер. Однако, традиции могут постепенно меняться и преобразовываться под воздействием социальных, экономических и культурных изменений, что гарантирует успешность социально-психологического воздействия. Ритуалы – повторяющиеся действия субъекта, возникающие под влиянием часто неосознаваемых мотивов. Ритуалы символизируют убеждения, в сочетании с организационными событиями, они показывают ценностные ориентации

организации. Ритуалы, выражающие признание, демонстрируют интересы организации, предотвращают конфликты. В негативном случае – связь между ритуалами и ценностями утрачивается, они превращаются в формальность, помогают оттянуть время, уклониться от принятия решений.

*Стереотипы общения* (стили общения, язык, используемый сотрудниками; употребление сленга, жаргона; пословицы, поговорки, прозвища характеризующие отношение к работе и коллегам) - принятые в данной организации способы коммуникации, воздействия и взаимовлияния, имеющие закрепленные формы и проявляющиеся в стилях общения (императивном, деловом, доверительном, манипулятивном). Стили общения – особенности речевого взаимодействия собеседников, проявляющиеся в коммуникативных стратегиях и тактиках. Язык – знаковая система, служащая средством общения и мыслительной деятельности. Основой возникновения и формирования языка выступает совместная деятельность. В профессиональной сфере, в каждом виде деятельности языковая система находит преломление в виде новых понятий и выработке профессионального лексикона и сленга. Профессиональный сленг – результат кодирования профессиональной информации в целях ускорения и совершенствования процесса коммуникации. Носителями языковой составляющей организационной культуры являются девизы, лозунги, слоганы и пр. Даже если лозунги производят впечатление излишне простых – они часто позволяют составить довольно полное представление о приоритетных организационных ценностях. Легенды отражают историю организации. Они отражают изменения, происходящие в организации, в зашифрованной форме передают наиболее существенные ценности. Яркими проявлениями организационной культуры исправительного учреждения могут быть некоторые пословицы и афоризмы, распространённые в коллективах: *"Работа не волк, в лес не убежит"*; *"Работа дураков любит"* и т.п.

*Социально-психологический климат* – эмоциональное состояние членов организации, характер их взаимоотношений, обусловленный

особенностями жизнедеятельности организации. Социально-психологический климат - своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального – установок, отношений, настроений, чувств, мнений сотрудников организации. Это субъективное отражение существования организации, состояния отношений и общения сотрудников, служб и подразделений исправительного учреждения. Социально-психологический климат формируется под влиянием самых разнообразных воздействий макро и микро среды (социальных, экономических, политических условий, степени закрытости организации, ее типа, сферы деятельности). Социально-психологический климат различают как здоровый и нездоровый. Он проявляется в организации в виде соответствующего настроения, эмоционально состояния, воззрений, мнений. Нездоровый социально-психологический климат вызывает дисфункции в любой организации, снижает эффективность деятельности исправительного учреждения. Близкое по сути понятие применяют М.И. Магура и М.Б. Курбатова. Они указывают на существование организационного климата – относительно устойчивого состояния среды организации, которое выражается в эмоциях, настроениях и переживаниях членов организации и оказывает влияние на их рабочее поведение. Оценка климата организации показывает соответствие индивидуальных и групповых ценностей [11,с.75]. Если сотрудники ИУ принимают и поддерживают организационные ценности, то климат будет здоровым, если нет, то климат будет плохим и можно ожидать, что мотивация, приверженность, производительность, эффективность труда будут низкими. Организационный климат может быстро меняться, им можно управлять на относительно коротких участках времени. Организационная культура – это значительно более устойчивое образование, имеющее длительный жизненный цикл, тесно связанный с системой управления. Здоровый климат не является гарантией эффективности организации, а высокая организационная культура – гарантирует высокую эффективность

деятельности любой организации, в том числе и исправительного учреждения.

III уровень – очевидные проявления организационной культуры.

9. Имидж организации – самопрезентация в глазах окружающих, желательный образ организации;

10. Общие идеологические принципы, которыми определяются действия организации по отношению к сотрудникам, клиентам или партнерам;

11. Формализованные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация, такие как «дисциплина» или «занятость»;

12. Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение, как в устной форме, так и в письменной фиксации;

13. Архитектурный стиль зданий, оформление и отделка помещений, наличие или отсутствие униформы у сотрудников, эмблемы, символы;

14. Использование современных материально-технических средств и достижений научного прогресса.

*Очевидные проявления организационной культуры* – все те феномены, которые можно услышать, увидеть, почувствовать при вхождении в новую организацию. Это зримые продукты деятельности группы, такие как ее материальная культура, архитектура, технология и продукты деятельности, стиль одежды, мифы и истории, связанные с организацией и пр. Для анализа в этот уровень включаются соответствующие организационные процессы. Особенность этого уровня в том, что его просто наблюдать, но крайне сложно объяснить. Исследовать культуру на основе только очевидных проявлений сложно и даже бессмысленно, поскольку интерпретации оказываются проекцией собственных чувств и реакций исследователя [4, с.56].

*Общие идеологические принципы* определяют направления развития организации, ее приоритеты. Исправительные учреждения, в которых сотрудники выступают как организационная ценность - это более успешные и, следовательно, более эффективные организации. Об этом свидетельствуют объективные показатели деятельности, отраженные в ежегодных рейтингах. Существующий практический опыт является достоянием зрелой организации, чем он больше – тем прочнее и стабильнее организация, но одновременно он может мешать внедрению инноваций. Чем шире применяются в практической деятельности достижения науки, тем выше организационная культура, т.к. все нововведения стимулируют творческие процессы, креативное мышление, новые способы взаимодействия между отдельными подразделениями организации. Даже архитектурный стиль и внутренняя отделка помещений позволяют косвенно прогнозировать уровень организационной культуры, т.к. вряд ли старое обветшалое здание, нуждающееся в капитальном ремонте, расположенное в плохо доступном месте, не оснащенное современными техническими средствами (такими и являются большинство исправительных учреждений) не будут побуждать сотрудников к эффективному исполнению служебных обязанностей.

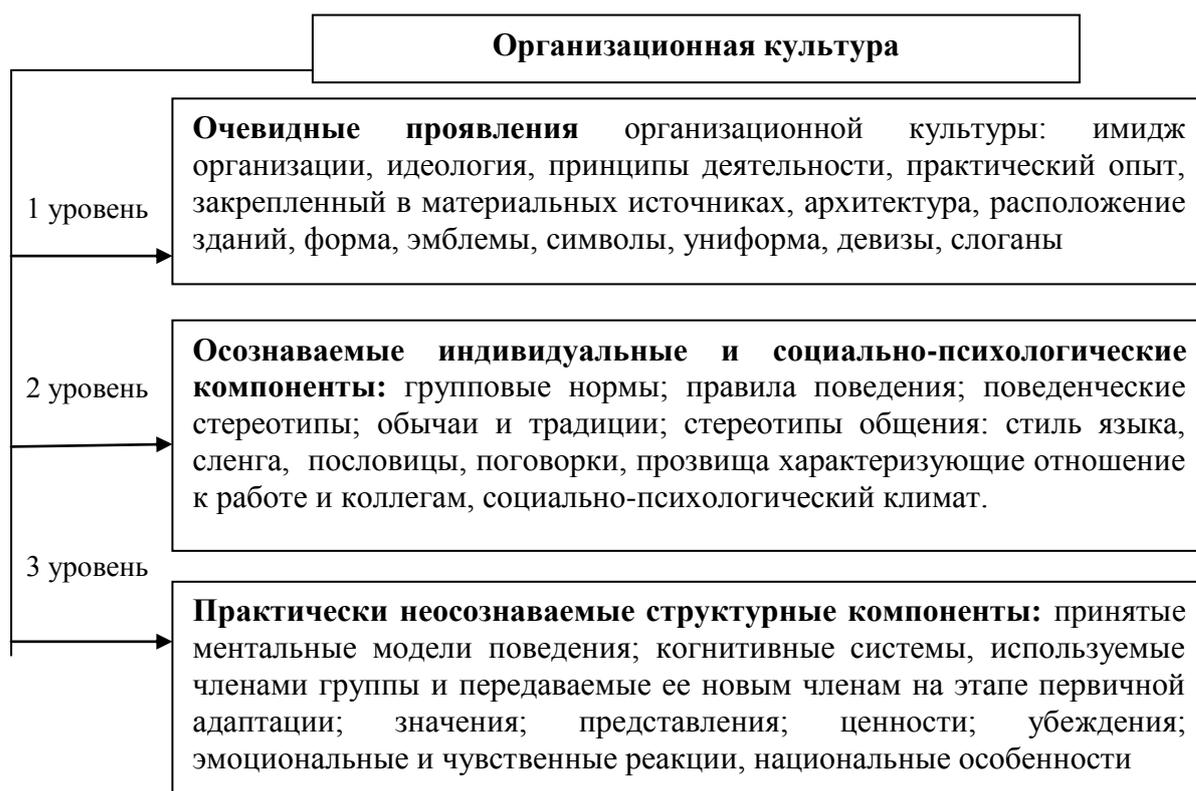
*Имидж организации* – идеальный образ, знаковые характеристики, в котором присутствуют форма и содержание. Он выступает как интегральная характеристика структурных компонентов третьего уровня организационной культуры ИУ. Имидж объединяет репутацию организации, ее успехи, уровень стабильности и финансирования. Он выступает как инструмент общения с массовым сознанием и является частью профессионального успеха организации. На организационный ИУ имидж значительно воздействуют визуальные характеристики: наличие формы сотрудников, ухоженность территории, количество эмблем, символов, архитектура зданий. Расположение и архитектура зданий организации многое говорят о ее культуре. Ни одна организация не существует без имиджа, но является ли он естественным (стихийно сложившимся) или искусственно созданным – это

часть политики организации. Государственные структуры сегодня часто имеют имидж, мало связанный с нуждами населения, что приводит к их отторжению в массовом сознании [16,с.104].

В уголовно-исполнительной системе на данный момент, как правило, не занимаются целенаправленно созданием имиджа, он формируется под влиянием обстоятельств, доминирующего общественного мнения, слухов и, поэтому деятельность исправительных учреждений воспринимаются чаще с негативной оценкой, что также не способствует повышению их эффективности.

Схематично структуру организационной культуры можно представить в виде рисунка.

*Рис 1. Структурные компоненты организационной культуры*



Основная проблема вычленения структурных компонентов организационной культуры состоит в том, что одна и та же структура может являться следствием различных систем представлений руководства, которые становятся основой для организационной культуры [24, с.89]. Необходимо

отметить, что все структурные компоненты организационной культуры имеют различную степень выраженности и влияния.

### **1.3 Виды и функции организационной культуры учреждений уголовно-исполнительной системы**

Существует несколько классификаций организационной культуры. К. Блейк и Р. Мутон (1998) считают, что организационную культуру любой организации можно подразделить на два основных вида: культуру полезности и культуру достоинства [4, с.88]. Если нормативным поведением становится жесткая ориентация на интересы производства, то создаются предпосылки для формирования культуры полезности. В рамках подобного типа корпоративных культур наиболее ценным в личности считается то, что полезно для основной деятельности. Если в числе основных ориентиров на уровне норматива находятся интересы людей, то создаются предпосылки для формирования культуры достоинства. В подобного типа организационной культуре наиболее ценным в организации считается то, что способствует раскрытию лучших сторон взаимодействующей с ней личности.

С учетом доминирующих норм взаимодействия между сотрудниками и руководителями можно выделить такие виды организационной культуры, как:

- построенные на основе принципа равенства,
- построенные на основе принципа свойства.

Суть принципа равенства заключается в предъявлении определенной системы формальных требований сотрудникам организации без учета конкретных персоналий. Суть принципа свойства состоит в применении совершенно различных критериев оценки действий человека в зависимости от того, к какому кругу он принадлежит, относится ли он к разряду «своих» или «чужих». В организациях, где доминирует принцип равенства, есть объективные критерии оценки поведения любого человека. Кадровые назначения, распределение материальных благ, оценка эффективности труда и т. д. производятся на основе неких формализованных показателей, которые

применяются к данной группе сотрудников вне зависимости от их личностных особенностей. Основными признаками организационной культуры равенства являются:

- наличие четко определенных функций, под которые подбираются их квалифицированные исполнители,
- наличие специальной подготовки управленческого персонала, дающей формальное право заниматься данным видом деятельности;
- жесткая регламентация всего распорядка дня в организации (время начала и окончания работы, обеденных и иных перерывов, праздников, выходных дней, отпускных периодов и т. п.);
- жесткая регламентация отношений, требующая соблюдения формальной подчиненности;
- наличие помещения, в котором официально размещается руководство организации или вся организация, что отражается в наличии официального юридического адреса организации;

Примером организационной культуры, основанной на принципе равенства, могут служить бюрократические организации с формализованной системой аттестации кадров. К такому виду организационной культуры можно отнести организационную культуру большинства исправительных учреждений.

В организационной культуре с преобладающими нормами свойства важнейшим критерием является принадлежность человека к определенной социальной общности. Оценки действий членов организации в таких культурах производятся по принципу «свой — чужой». В чистом виде этот тип корпоративной культуры проявляется в больших семьях, в партиях в момент их создания и интенсивного роста. В организациях, где организационная культура основана на нормах свойства, часто процветает протекционизм.

С точки зрения эффективности деятельности организации однозначный выбор в пользу одного из рассмотренных типов корпоративных культур

сделать практически невозможно. Однако следует иметь в виду, что нередко причиной организационных дисфункций становится смешивание норм свойства и норм равенства в рамках одной организации. В этом случае дезориентирующее влияние часто оказывают несовместимые критерии оценки деятельности сотрудников, побуждающие и руководителя, и подчиненных к противоречивым действиям. Одним из наиболее ярких примеров противоречия такого рода является совместная работа ближайших родственников в одной организации, при которой они вступают в отношения начальник — подчиненный. Для отдаленных учреждений характерно смешение культуры равенства и культуры свойства. Возможно, именно этим (согласно рейтингу территориальных органов УИС) объясняется низкая эффективность многих отдаленных ИУ.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик. Они выделяют две основные формы мировоззрения, на основе которых строится классификация типов организационных культур. Основным критерием для типологизации организационного мировоззрения можно считать отношение к власти в организации, к построению системы управления людьми в организации (Р. Лайкерт).

Мировоззрение первого типа (построенное на управленческой «теории Х»), представляет собой традиционный набор предположений о человеческой природе, в частности, о том, что большинство индивидов негативно относятся к труду и всеми силами стараются «увильнуть» от необходимости работать. Приверженцы «теории Х» утверждают, что рабочие склонны ограничивать свои трудовые усилия, неамбициозны и при возможности стремятся уклониться от ответственности.

Считается, что они относительно эгоцентричны, безразличны к организационным нуждам и сопротивляются переменам, причем

общепринятые поощрения не позволяют преодолеть естественную неприязнь к труду. Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, руководитель вынужден (в соответствии с основными положениями «теории Х» и ее логикой) применять принуждение и расширять сферу контроля. Даже в том случае, когда руководители высказывают негативное отношение к «теории Х», многие их действия заставляют предположить, что она отражает весьма распространенный взгляд управленцев на поведение работников.

Второй тип мировоззрения (основанный на управленческой «теории У») опирается на более гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей. Она предполагает, что человек отнюдь не является прирожденным лентяем; его отношение к труду есть результат осознания опыта пребывания в организации, и если управление обеспечит надлежащие условия, стимулирующие потенциальные возможности сотрудника, работа превратится в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых или расслабление. В соответствии с «теорией У», решая порученные задачи, работники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.

На основании вышеизложенных теоретических построений Д. Макгрегор пришел к выводу о том, что управленческий персонал многих организаций руководствуется устаревшим набором предположений о человеческой природе («теорией Х»). С точки зрения этого ученого, более реалистичной является «теория У».

Почти все работники обладают некоторым потенциалом для развития своих возможностей и улучшения достигнутых показателей выполнения рабочих заданий. Таким образом, система управления нуждается в замене всего набора предположений о природе человека на современный, основанный на новейших исследованиях поведенческих наук. Данный тезис Д. Макгрегора оказал значительное воздействие на психологию организаций.

Р. Лайкерт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Рассмотрим четыре модели организационной культуры, основывающиеся на двух мировоззренческих концепциях управления: авторитарную, опекунскую (или патерналистскую), поддерживающую и коллегиальную (демократическую).

В результате измерения этих параметров Р.Лайкерт предлагает относить организационную культуру к тому или иному типу, определяемому через понятие власти. Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2, 3 и 4. (см. табл. 1).

*Табл. 1. Содержание систем управления по классификации Р. Лайкерта*

<b>Организационные переменные</b>	<b>Система 1</b>	<b>Система 2</b>	<b>Система 3</b>	<b>Система 4</b>
<b>Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них</b>	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер-раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник-подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем

<b>Характер используемой мотивации</b>	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
<b>Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними</b>	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страхи осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Р. Лайкерт считает, что следующие темы являются ключевыми в понимании типа организационной культуры: управленческие отношения, мотивация (методы и формы мотивации сотрудников), коммуникация (основные схемы вертикального или горизонтального распространения информации в организации), интеракция (характеристика взаимоотношений сотрудников), принятие решений (предпочитаемый стиль принятия решений), цели (способ постановки и проявления целей организации), контроль (функции контроля).

Современные тенденции свидетельствуют об объективных изменениях, происходящих в человеческой личности информационной эпохи. По мнению большинства исследователей в области социальных наук, личность современного работника становится все более зрелой под воздействием социокультурных факторов: он утрачивает функции исполнителя, стремится участвовать в управлении; в системе ценностей на рабочем месте все более значимыми становятся адаптивность, гибкость, человеческие отношения, стиль руководства, творческий труд [11, с.164].

В среднем уровень зрелости современного работника постоянно повышается, а потому меняются его ожидания в отношении к типу организационной культуры. Авторитарный стиль руководства, еще

недавно очевидно доминировавший в организациях, в настоящее время вызывает существенные затруднения адаптации сотрудников. В организациях с преобладанием первого типа организационной культуры диагностируется низкая удовлетворенность трудом, растет уровень текучести кадров, снижается общая эффективность организации. Подобные процессы наблюдаются и в российской уголовно исполнительной системе с ее традиционно авторитарной культурой.

Развитие организационной культуры позволяет сделать организацию более эффективной: совершенствовать систему сопровождения адаптации новых сотрудников организации, привлекать более зрелых сотрудников, удерживать профессиональные кадры. Исследования А.И. Папкина, В.М. Позднякова в области юридической психологии демонстрируют особое внимание, которое ученые оказывали и оказывают проблеме исследования развития организационных отношений в исправительных учреждениях [14,с.119].

М.Г. Дебольский в своих работах уделяет большое внимание изучению психологических аспектов управления исправительными учреждениями. Значение человеческого фактора в достижении организационной эффективности не ниже значения хорошей организационной структуры, а иногда он оказывает решающее влияние на процесс развития организации. Организационная система исправительного учреждения становится слабой, если в управлении не учитываются неофициальные социально-психологические нормы. М.Г. Дебольский указывает также на то, что действенность организационных, административных, экономических методов управления исправительным учреждением невозможна без изучения и учета неформальной структуры организации, без применения социально-психологических методов воздействия на личность сотрудников.

Большое внимание к неформальной системе организационных отношений проявлялось в работах А.И. Папкина. По его мнению, в отличие от формальных они «не имеют официально предписанных нормативов. Эти

отношения сочетаются с формальными, компенсируя их недостатки, либо, наоборот, усиливая последние. Появление неформальных отношений связано с тем, что ни один нормативный документ не может предусмотреть все ситуации, которые встречаются в практике управления.

В системе неформальных отношений появляются свои неписанные правила, которым следуют должностные лица» [13, с.47]. Фактически, речь идет о наличии некой особой, специфической культуры отношений и общения в исправительных учреждениях, которая содержит не только формальные, но и неформальные социально-психологические предписания. Эта социально-психологическая культура, по мнению А.И. Папкина, является основой самоорганизации и самоуправления коллектива сотрудников УИС. Эффективность управления и деятельности исправительных учреждений в целом напрямую зависит от ее специфики.

Проблема успешности управления учреждениями и органами УИС раскрывается и через характеристику стилей руководства, распределения власти в учреждении. Оптимальное соотношение субординации и координации в отношениях между сотрудниками подразделений обеспечивает позитивную психологическую реакцию сотрудников на осуществление власти в учреждении.

При чрезмерной авторитарности в управлении ИУ возможно появление таких последствий, как возникновение психологических барьеров, напряженности между руководителем и подчиненными; возможность противоречия целей руководителя и коллектива сотрудников; появление скрытности, недоверия и «круговой поруки», что в конечном счете приводит к формализму и снижению эффективности.

Согласно нашим исследованиям две трети опрошенных сотрудников отмечали ориентацию руководителя ИУ на жесткость в общении, подчеркивание социальной дистанции, стремление заорганизовать работу подчиненных. В этом проявляется проблематичность авторитарной модели организационной культуры исправительных учреждений [22, с.98].

Особой проблемой, касающейся взаимоотношений сотрудников исправительных учреждений друг с другом, является формирование и развитие поведенческих навыков эффективного общения. Как указывают А.Н. Сухов и В.М. Поздняков, эффективное общение сотрудников исправительных учреждений зависит от умения устанавливать контакт и доверительные отношения, выбирать успешную стратегию поведения в конфликте и экстремальных ситуациях, использовать приемы уверенного поведения. Тренинг профессионального общения сотрудников ИУ позволяет реализовать направление развития социально-психологической культуры исправительных учреждений, совершенствовать систему формальных и неформальных взаимоотношений внутри служб и отделов ИУ. Кроме того, развитие социально-психологической компетентности сотрудников дает возможность для совершенствования всей системы организационных отношений в учреждениях [19, с.109].

Каждое исправительное учреждение, как и любая конкретная социальная организация, имеет свою особую систему общепринятых социально-психологических ценностей и норм поведения. Эта система основывается на специфическом мировоззрении и обозначается как организационная культура конкретной организационной системы.

Чаще всего организационная культура рассматривается как аккумулированный коллективный опыт данной группы, включающий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования ее членов. Существуют организации и сообщества, в которых культурные элементы находятся в противоречии с другими элементами, что порождает разного рода конфликтные и неоднозначные ситуации. Подобные явления могут вызываться: недостаточной стабильностью состава группы, незначительным коллективным опытом, наличием большого количества подгрупп, имеющих разный опыт.

Уголовно-исполнительная система, представляющая собой единую организационную систему, объединяет различные исправительные

учреждения: они различаются по своему типу, географическому расположению, составу сотрудников. Однако, принадлежа одной системе, с одной историей формирования и развития, все исправительные учреждения характеризуются некими общими организационно-культурными признаками. В связи с этим возникают понятия «субкультура» и «контркультура».

Важным свойством организационной культуры является то, что она способна делиться на ряд частных более мелких структурных единиц, которые принято называть **субкультурами**. В одной организации может быть много субкультур. Это зависит от уровней управления, количества подразделений внутри нее, профессиональных, региональных, национальных, возрастных и других особенностей.

По утверждению Ю.Грошева «одна или несколько культур в организации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. В первом случае это будет некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации (обычно это субкультура центрального аппарата или системы органов управления организацией). Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-нибудь из групп одновременно с набором других, часто неконфликтующих ценностей для себя (это можно наблюдать на периферии организации или в территориальных уровнях управления). Таким путем может идти приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения)» [9,с.25].

Анализ деятельности больших организаций свидетельствует о том, что при достижении ими определенных размеров, отличия между их подразделениями становятся существенными, вследствие чего основная культура может значительно отличаться от частных. Данные процессы

можно проследить и на примере УИС. Культура центрального аппарата действительно разительно отличается от культуры лесного исправительного учреждения. Наличие конфликта между подгруппами, имеющими собственные субкультуры, негативно сказывается на групповой деятельности, что нередко происходит между различными подразделениями в исправительном учреждении.

Субкультуры появляются также и в процессе естественного развития организации. Появляются субкультуры управленческого и рядового звена. Некоторые из этих субкультур могут находиться в конфликте друг с другом примерами чего являются конфликты между высшим руководством и различными профсоюзными и производственными группами. Несмотря на наличие подобных конфликтов, организации обладают и общими представлениями, проявляющимися в кризисных ситуациях и при появлении общего «врага». Таким образом, выделяют доминирующую культуру и ее субкультурные составляющие. Доминирующая культура выражает основные ведущие нормы и ценности, которые принимаются большинством членов организации и являются отличительной характеристикой организации.

В процессе возникновения субкультур можно выделить ряд особенностей: они чаще всего возникают в неформальных структурах организации, под влиянием лидера; складываются стихийно; существуют параллельно с доминирующей культурой; имеют личностную значимость для членов данной группы [9,с.71].

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники именно этого подразделения, а также опыт решения этих проблем. Особенно заметно возникновение и успешное существование субкультур в тех организациях, которые имеют самостоятельные филиалы в различных государственных или территориальных единицах. Исправительные учреждения ФСИН России хотя и находятся в пределах единого государства, однако принадлежность к различным климатическим зонам, часовым поясам, административным

единицам, несомненно накладывает свой особый культурный отпечаток. Субкультурные особенности отчетливо можно проследить при анализе вертикали или горизонтали власти. Когда управленческая культура верхних уровней власти значительно отличается от управленческой культуры на местах, то присутствует вертикальная субкультура. Когда какой-либо специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или кадровый) имеет свой набор норм и ценностей, то формируется горизонтальная субкультура. Любая подгруппа в организации может создать свою субкультуру, однако большей частью субкультуры определяются структурной схемой организации или географическим расположением.

Каждая из субкультур подразделений оказывает воздействие на соседние. Вместе они формируют общую часть культуры организации. Основаниями возникновения субкультурных отличий являются также: ментальные, возрастные, гендерные, статусные особенности, количество формальных и неформальных групп внутри организации, степень контролируемости группы, уровень профессионализма, график работы и пр. Каждая из указанных групп существует объективно и имеет специфику поведения, традиции и обычаи, свой способ реализации общих норм и ценностей, элементы языка, особые каналы межличностной и межгрупповой коммуникации, особенности поведения и взаимодействия лидеров.

Хотя процесс возникновения субкультур стихийен и неконтролируем, они выполняют важные для персонала организации функции:

1. Субкультуры делают организационную культуру предприятия более понятной и удобной для усвоения, дают конкретизированную модель поведения. Они отражают общие причинно-следственные связи, существующие в условиях предприятия.

2. Субкультура формирует у людей чувство принадлежности к определенной, особо значимой группе. Люди одной субкультуры в большей мере испытывают взаимопонимание, доверяют и сочувствуют друг другу.

3. Чем больше субкультур в культуре, тем более основная организационная культура адаптивна к внешней среде.

4. Субкультуры являются активной силой, воздействующей на всю систему производства. Они могут способствовать повышению его инновационности, прибыльности и конкурентоспособности.

Следует отметить многообразие субкультурных различий. Таковыми являются: ценности, установки и нормы, мораль, образование, участие в деятельности организации, образцы одежды и речи.

В качестве основных признаков, характеризующих субкультуры, можно выделить: наличие уникальных ценностей и норм; специфический язык или жаргон; особые каналы коммуникации; стиль жизни (одежда, жесты, образцы поведения); солидарность с группой; роль лидера в группе; удовлетворение специфических потребностей и т.п.

Наряду с субкультурами подразделений в организации, которые не вступают в противоречие с доминирующей культурой, а лишь отражают многообразие особенностей деятельности, возникает такое понятие как **контркультура**. Под ней понимается специфическая субкультура, которая противостоит, отвергает или конфликтует с доминирующими нормами и ценностями организации. Контркультуры в организации проявляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые не могут обеспечить им привычного или желаемого уровня удовлетворения потребностей [9,с.47].

Среди организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

- оппозиция структуре власти;
- оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых организационной культурой.

При анализе причин появления контркультур в организациях чаще всего приходится говорить о девиантном, деструктивном и манипулятивном поведении. В современных условиях вряд ли может существовать организация, в которой все сотрудники вели бы себя в соответствии с общими нормативными требованиями. С девиантным поведением сотрудников особенно часто приходится сталкиваться руководителям коммерческих организаций. Россия имеет репутацию страны, где чрезвычайно широко распространены нарушения трудовой и технологической дисциплины (прогулы, опоздания на работу, ранние уходы с работы, пьянство и воровство на рабочем месте, халатность, пренебрежение профессиональными обязанностями и т.п.). Людей, склонных к девиантному поведению отличают слабая мотивация трудовой деятельности, стремление избежать контроля, склонность к самооправданию, экстернальный локус контроля, стремление устанавливать отдельные каналы коммуникации с подобными себе. К сожалению, несмотря на позитивные перемены и тщательный профессиональный отбор, среди персонала ФСИН можно встретить сотрудников с выраженным девиантным поведением, которые находят себе подобных и образуют контркультурные группы [22,с.89].

Особое место среди субкультур ИУ занимает криминальная субкультура. По своей сути она является скорее контркультурой, поскольку ценности и традиции, заложенные в ней, носят явно антогонистический характер не только организационной, но и общей (гуманистической) культуре. Стручков Н.А. еще в 1980 году отмечал: «Особую тревогу вызывает существование в ряде мест лишения свободы фактическое господство наиболее опасной части осужденных, пораженных криминальной субкультурой, над остальной частью лиц, отбывающих наказание. В таких учреждениях истинная власть принадлежит уголовному миру, а не администрации».

Сфера исполнения наказаний подразумевает очень тесное взаимодействие сотрудников правоохранительной системы с криминальными

элементами. Для качественного выполнения профессиональных и служебных обязанностей практически каждому сотруднику ИУ необходимо иметь подробные знания о криминальной субкультуре и владеть навыками по диагностике, установлению контакта, психологическому воздействию на представителей разных преступных групп [22,с.26].

Можно утверждать, что при подобном тесном взаимодействии сотрудников ИУ с представителями криминальной субкультуры персонал подвержен интенсивному «заражению». Эти признаки можно проследить в фактах вступления в незаконные связи с осужденными, проноса запрещенных предметов, снабжении осужденных спиртными напитками, наркотическими веществами. Менее заметны такие признаки как употребление жаргона не только в общении с осужденными (где это в некоторых случаях обосновано), но и в разговоре с сослуживцами и даже в семье; внедрение в поведение сотрудников норм жизни «по понятиям»; увлечение «блатной» музыкой радио «Шансон». Особенно настораживают факты применения руководителями разного уровня ненормативной лексики и жаргона при общении с подчиненными, ведь руководитель всегда является нормозадающей величиной и его поведение становится для подчиненных образцом для подражания.

В 2013 году мы провели исследование на базе Академии ФСИН России, посвященное изучению проблем влияния криминальной субкультуры на сотрудников ИУ и на организационную культуру. Среди методов исследования применялись такие как наблюдение, стандартизированный опросник и неструктурированное интервью. В исследовании приняли участие 344 аттестованных сотрудников разных отделов и служб, с различной выслугой лет и разного положения по вертикали власти. Следует отметить характерную особенность – большинство сотрудников при заполнении опросника демонстрируют социальную желательность ответов или стараются уклониться от участия в опросе, а в интервью участвуют охотно, дают ответы, высказывают собственное мнение, предлагают

рекомендации. Предлагаем специалистам, проводящим исследования в ИУ поразмышлять по поводу этого факта.

В интерпретации результатов исследования мы использовали методы статистики, корреляционного и факторного анализа, что позволяет сделать достоверные выводы. 100% опрошенных отмечают большое влияние на свою профессиональную деятельность криминальной субкультуры и даже обосновывают ее необходимость в ИУ.

Наиболее подвержены криминальному заражению сотрудники младшего начальствующего состава, не имеющие высшего или среднего специального образования, стаж службы – от года до трех лет, возраст от 18 до 22 лет, проходящие службу в подразделениях, где есть возможность контактировать с осужденными (чаще всего отдел режима), в исправительных учреждениях, расположенных в отдаленных от центра регионах, поселках.

Согласно данным опроса примерно 24% руководителей разного уровня используют ненормативную лексику и жаргон при общении с подчиненными. В тоже время, самыми «защищенными» от негативного влияния криминальной субкультуры оказались сотрудники, имеющие высшее и два высших образования, занимающие руководящие посты и проходящие службу в городах и областных центрах.

Наиболее заинтересованной аудиторией при проведении исследования оказались руководители ИУ. Они объяснили свой интерес к проблеме тем, что осознают негативные последствия внедрения элементов криминальной субкультуры в сознание персонала, отмечают вредное влияние криминальной субкультуры на коллектив, особенно на «новичков», и пытаются своими силами противодействовать этому, но не всегда успешно.

На следующем рисунке указано каким образом, три феномена: общая культура, организационная культура и криминальная субкультура в исправительных учреждениях находятся в тесном взаимодействии, проникают и влияют друг на друга (рис. 2).

## Взаимодействие культур

Рис. 2



Основными факторами противодействия влиянию криминальной субкультуры на персонал ИУ являются:

1) высшее и специальное образование, которое подразумевает высокую общую культуру человека, сформированное мировоззрение и наличие дополнительных знаний о среде осужденных, способность оказывать противодействие негативным факторам службы;

2) зрелый возраст сотрудников, поскольку именно молодые сотрудники в виду отсутствия жизненного опыта, несформированных профессиональных установок наиболее подвержены криминальному заражению;

3) доступность благ цивилизации, которое определяет место службы, возможность личностного развития, повышение общекультурного уровня;

4) руководящий пост в ИУ, что обуславливает принятие руководителем на себя ответственности не только за свое поведение, но и за коллектив сотрудников, формирование позитивных образцов поведения;

5) важную роль приобретает специальная управленческая подготовка, знакомящая руководителей различного уровня с понятиями организационной

культуры, навыками ее развития и оптимизации, формирующая управленческую компетентность в противодействии влиянию криминальной субкультуры.

В целях противодействия влиянию криминальной субкультуры на персонал ИУ необходимо разработать и внедрить комплекс мер, включающий в себя увеличение заработной платы сотрудников, особенно младшего звена; меры по социальной защите персонала; повышение общего культурного уровня сотрудников; повышения уровня образования и специальной подготовки.

Развитая организационная культура исправительного учреждения также очевидно способствует нивелированию влияния криминальной субкультуры, поскольку она сплачивает коллектив для достижения целей – исправления осужденных и предупреждения совершения повторных преступлений осужденными и противодействует совершению преступлений сотрудниками ИУ.

Организационная культура позволяет различать организации внутри системы, создает атмосферу приверженности организации ее членов, делает организационные цели понятными и достижимыми; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение персонала ИУ. В эффективно действующих ИУ создана развитая организационная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов.

Для выявления групп с нелояльными субкультурами важно давать любому члену коллектива ИУ, представителям любой группы возможность выражать свое мнение. Сотрудники, с мнением которых не считаются, не дают его выразить, иногда приобретают еще большее влияние. Давая голос иному мнению, руководство ИУ может получить полезную информацию о потенциально разрушительных силах, присутствующих в коллективе.

Не менее важно, как руководство обращается с подчиненными. Поскольку руководитель ИУ является нормозадающей величиной, у него

есть особая миссия – не допускать в своем поведении присутствия элементов криминальной субкультуры.

Умение разглядеть внутри основной организационной культуры субкультуры может помочь увидеть коллектив учреждения как единой целое и использовать наиболее плодотворные решения является основой управленческой компетентности.

Единая концепция организационной культуры УИС на сегодняшний день не разработана. Предпринимаются попытки сформировать направления анализа, изучить отдельные особенности организационной культуры ИУ, обобщить полученные результаты, разработать универсальные методы ее оптимизации.

Изучение и понимание контркультур и субкультур важно для любого специалиста в области управления персоналом. Если мы понимаем, что люди, несмотря на все их отличия друг от друга, могут думать, чувствовать, и действовать определенным образом, примерно одинаковым для целой организации, можно делать обобщения относительно их поведения, прогнозировать его, управлять им.

**Механизм образования** организационной культуры основывается на том, что все группы вне зависимости от их размеров сталкиваются:

- во-первых – с проблемами выживания, роста и адаптации к внешним условиям;

- во-вторых – с проблемами внутренней интеграции, которой определяются ежедневное функционирование и способность к адаптации.

Развитие исправительных учреждений и формирование организационной культуры являются взаимосвязанным процессами. Эффективность работы ИУ определяется тем, как они справляются с проблемами выживания. Организации, которые не сталкиваются с этими проблемами постоянно, не имеют готовых решений. Организации, переживающие кризисные ситуации и определенным образом реагирующие на них, могут открыть для себя неведомые им глубинные представления

своих членов. Например, что сотрудникам присущ высокий уровень мотивации и преданности своему делу. Так как значительная часть организационной культуры может существовать в латентной форме, кризисные ситуации позволяют вскрыть истинную суть культуры, для которой может быть характерно нежелание сотрудничать с руководством, или преданность организации.

Определенные культурные представления пронизывают все аспекты взаимоотношений организации с внешней средой. Основная миссия, цели, средства служебной деятельности должны быть доступны для понимания сотрудников, иначе деятельность ИУ будет неэффективной. Наличие конфликта между подгруппами, имеющими собственные субкультуры, негативно сказывается на групповой деятельности, что нередко происходит между различными подразделениями в исправительном учреждении. Иногда групповой конфликт может стать потенциальным источником адаптации и приобретения нового опыта. То, как происходит выживание организации во внешней среде, оказывает большое влияние на ее внутреннюю интеграцию.

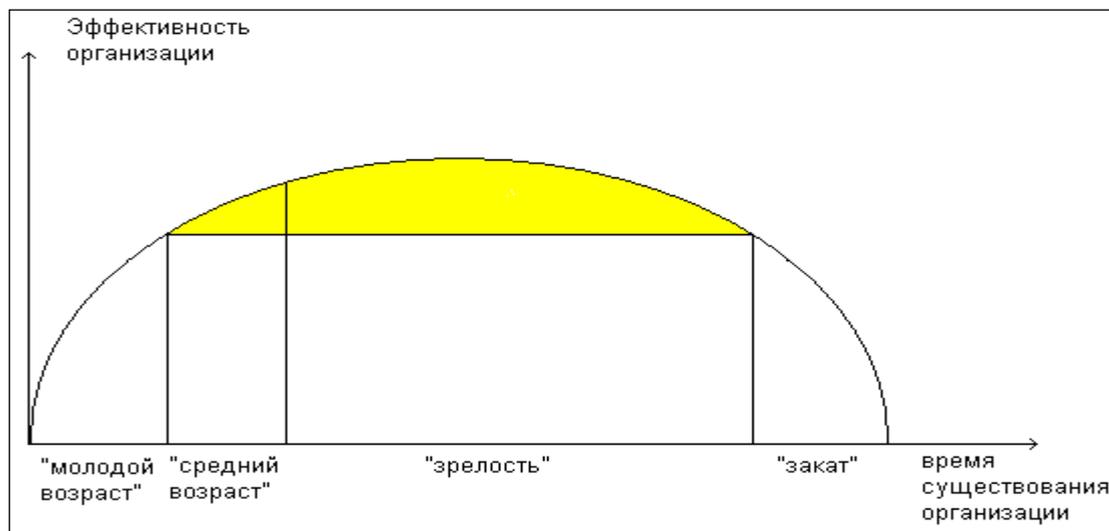
Схематично **механизм формирования** организационной культуры можно представить так:



Э. Шейн выделяет такие этапы существования организации, как создание и развитие (молодость группы), средний возраст, зрелость и закат.

На каждом этапе развития организации роль и влияние организационной культуры и руководителя иная, чем на любом другом (Рис. 3).

*Рис. 3* Этапы существования организации



На стадии «молодости» культура сплачивает организацию, ее основной носитель и проводник – руководитель формирует ценности и нормы, превращая в единство и закрепляя культурные представления, способствующие успеху.

На стадии «среднего возраста» культура становится самостоятельным фактором жизни организации, определяет политику в области управления персоналом, выбора руководителей, особенности взаимоотношений с внешней средой; от нее зависит гибкость поведения организации в меняющейся внешней среде.

На стадии «зрелости», а тем более упадка, культура может оказаться «камнем на шее» организации, но слишком привычным, чтобы с ней расстаться, и тогда руководитель должен начать преобразования, пользуясь возможностями своей организации, ее субкультур, опытом других руководителей, в крайнем случае, подобрать себе достойного преемника и уступить ему место [23, с.301].

**Функции организационной культуры** являются основой для существования и эффективной деятельности организации. Основная задача организационной культуры - мобилизация человека на достижение целей организации. Классик организационного консультирования Э. Шейн считал, что формы организационной культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация: а) агрессивность внешней среды, б) внутренняя дезинтеграция.

Соответственно, две основные функции любой организационной культуры это адаптация и выживание во внешней среде, и внутренняя интеграция. Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.д.

Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать. Результатом этого научения становятся согласованные представления о следующих свойствах организации: миссии и стратегии (определение миссии организации и ее главных задач, выбор стратегии во исполнение этой миссии); целях (установление специфических целей, достижение согласия по целям); средствах (методы, используемые для достижения целей, достижение согласия по используемым методам, решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности); контроле (установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов, создание информационной системы); коррекции (типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания).

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами коллектива. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто

начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам субкультуры, так и ко всему коллективу организации. На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации, особенно если он является сильной личностью, а организация только создается.

Более поздние исследования указывают, что функций у организационной культуры гораздо больше [11,с.115]. Проанализируем представленные функции относительно учреждений УИС. *Охранная* функция организационной культуры проявляется в том, что при устройстве на службу те кандидаты, чьи личные качества не соответствуют предписанным не проходят процедуру профессионального отбора или получают оценки «*условно рекомендован*», «*не рекомендован*». *Нормативная* функция позволяет контролировать и регламентировать поведение персонала. Эта функция обеспечивает экономию времени, согласованность действий, разделение обязанностей и ролей между сотрудниками, и тем самым обеспечивает эффективность. *Замещающая* функция проявляется в том, что даже при длительном отсутствии первых лиц на рабочем месте учреждение продолжает нормально функционировать и выполнять поставленные задачи. *Адаптивная* функция позволяет наиболее быстро и успешно приспособиться к условиям службы молодым сотрудникам, а также воспитывает и транслирует полезный опыт следующим поколениям. *Мотивирующая* функция помогает руководителям направлять персонал на достижение целей и задач путем включенности в коллективные отношения и через групповые стимулы. *Познавательная* функция организационной культуры реализуется через возможность получения сотрудниками новой информации, профессиональном росте, повышении квалификации, развития мастерства. *Коммуникативная* функция проявляется в формировании общих понятий, языка и даже профессионального сленга. *Досуговая* функция

заключается в том, что организационная культура содержит в себе нормы поведения персонала во время отдыха и за пределами организации.

Другая группа функций отражает внешние аспекты существования организации. К ней относятся: *инновационная, имиджевая, функция отражения потребностей общества*. Последняя из перечисленных напрямую связана с существованием миссии организации, отражением ее роли в общественных отношениях. В целом, все они характеризуют уровень развития социальных отношений, технологический уровень организации.

#### **1.4 Характеристика организационной культуры УИС как фактора успешной адаптации персонала**

Неоднозначность поведения сотрудников и конфликтность в учреждениях УИС также проистекают из того, что привносится новым членом в данную группу на основе его предыдущего опыта, прежних норм, ценностей. Значительно легче вписаться в организационную культуру ИУ молодым сотрудникам, не имеющим опыта работы в другой организации.

Успешность социально-психологической адаптации новых сотрудников исправительных учреждений тесно связана с типом организационной культуры, свойственным конкретному учреждению. В зависимости от типа организационной культуры различную степень значения имеют те или иные социально-психологические нормы и ценности. В условиях доминирования тех из них, которые вызывают наибольшие затруднения в процессе их освоения сотрудниками, социально-психологическая адаптация будет неуспешна. Профессиональная деформация достигнет более серьезного уровня, а формы социально-психологического сопровождения и реабилитации сотрудников в процессе службы изменятся [22, с.157].

Если взять за основу классификации типов организационной культуры исправительных учреждений такой критерий, как степень контроля администрацией внутренних процессов в учреждении, то ситуация выглядит следующим образом. Как известно, в зависимости от этого критерия

выделяют два типа исправительных учреждений: «красная зона» и «черная зона». В условиях, когда исправительное учреждение практически управляется «авторитетами» из числа осужденных (в «черной зоне»), происходит подмена официальных целей и задач деятельности сотрудников на неофициальные. Администрация, выполняя несвойственные ей по закону функции, стремится сосредоточить власть в своих руках, не включая сотрудников в управление учреждением. Сугубо авторитарный стиль руководства позволяет аккумулировать информацию в руках верхнего руководящего звена, ограничивая коммуникации каналом «сверху - вниз».

Кроме того, администрация старается сохранить статус-кво, не допуская нововведений в систему работы учреждения, опасаясь столкнуться с непредвиденными изменениями. Новые сотрудники сталкиваются в этих условиях с противодействием (прямым или косвенным) относительно любых своих стремлений внести элементы инкультуры в устоявшуюся систему социально-психологических ценностей и норм. Фактически единственным путем успешной адаптации в учреждении становится конформизм, сотрудники же, не способные или не желающие безусловно принимать общепринятые нормы, увольняются.

Такая трудно воспринимаемая социально-психологическая норма, как недоверие, в «черных зонах» доминирует в иерархии других культурных норм и ценностей. Активное и тотальное взаимное недоверие сотрудников обеспечивает сохранение секретов (часто речь идет о прямо незаконных действиях), а также снижает «угрозу» образования тесных неформальных отношений. Известный принцип управления «Разделяй и властвуй» основывается именно на норме недоверия подчиненных друг другу.

Норма взаимного недоверия, как мы выяснили, является одной из тех, которые вызывают особые, специфические затруднения социально-психологической адаптации сотрудников исправительных учреждений. Чем выше уровень недоверия между коллегами и между начальниками и подчиненными, тем сложнее проходит процесс адаптации, тем более

серьезные последствия (профессиональную деформацию) вызывают эти сложности.

На их фоне организационная культура исправительных учреждений, где власть реально принадлежит администрации, внутренние процессы протекают достаточно благополучно. Исследование адаптационных процессов сотрудников исправительных учреждений (Чечкова А.В., 2010г.), проведенное с целью определить частоту возникновения затруднений к условиям службы, а также их типичные причины, обнаружило, что социально-психологические проблемы адаптации возникают у сотрудников не только в первый период их службы, но и в последующие годы, включая пятый год службы. Можно говорить и о том, что сотрудники со стажем 10 и более лет также испытывают серьезные затруднения общения в исправительных учреждениях, и их нельзя назвать полностью адаптированными к службе сотрудниками организации. Мы использовали в качестве критерия затруднений адаптации сотрудников исправительных учреждений к организационной культуре степень конфликтности с социальным окружением. Этот критерий применяется и в этнопсихологических исследованиях адаптации к новой культуре, и в социально-психологическом анализе успешности взаимодействия личности со средой.

89 % от общего количества опрошенных сообщили о наличии существенных социально-психологических затруднений, с которыми они сталкиваются во время службы в УИС. Все они указали, что степень выраженности этих затруднений менялась в течение службы от экстремальной в начале (первый год службы) до «хронической» в последующие годы. Сложности возникали периодически с разными промежутками, протяженность колебалась от нескольких дней до нескольких месяцев.

Самыми важными факторами, вызывающими затруднения, проблемы в период адаптации, были названы такие, как (в формулировках респондентов):

- *сложные взаимоотношения с руководством (45%);*
- *напряженные взаимоотношения с коллегами, плохая обстановка в рабочем коллективе (42%);*
- *общение со спецконтингентом (35%);*
- *применение лишь карательных способов воздействия на подчиненных со стороны руководства, подавление инициативы, необъективные взыскания (26%);*
- *плохая адаптация к новым условиям, режиму службы (24%);*
- *назначение на новую должность (15%);*
- *бесправие нижнего звена, безысходность (13%);*
- *отсутствие необходимой информации (13%);*
- *несоответствие своих возможностей новым требованиям (10%);*
- *возложение дополнительных обязанностей, не предусмотренных должностью (служебные перегрузки) (6%);*
- *частая смена руководства (7%);*
- *утрата желания работать, отсутствие перспектив (7%);*
- *препятствия в обучении и повышении квалификации (6%).*
- *дискриминация женщин в мужском коллективе (5%);*
- *материальная и правовая незащищенность персонала (3%);*
- *отношение к служебным обязанностям как к унижающим человеческое достоинство (4%);*
- *отсутствие необходимых материальных и технических условий службы (3%).*

Названные затруднения, как подкатегории, можно классифицировать по критерию их отношения к трем основным сферам жизни организации (на основе классификации базовых ценностей организационной культуры Э. Шейна):

- взаимодействие людей в организации;

- работа, отношение к работе, выполнение профессиональных обязанностей;
- отношения с внешним миром, людьми вне организации и другими организациями.

Содержание новой роли, определяемое культурными нормами исправительного учреждения, предполагает знание норм криминальной субкультуры, индивидуальности каждого подопечного осужденного, возможных провокационных сценариев, выигрышных моделей поведения в этих сценариях.

Наряду с дефицитом информации ощущается недостаток поведенческих навыков общения с осужденными, дефицит уверенного поведения. В этот период сотрудники совершают типичные ошибки: демонстрируют неуверенность, ведут себя в соответствии с привычными социально-культурными нормами (вежливости, признательности, готовности помочь, наладить хорошие отношения), соглашаются помочь, или, наоборот, уходят от контакта, демонстрируют свое превосходство, проявляют агрессию.

Новый сотрудник в течение первого периода социально-психологической адаптации в исправительном учреждении испытывает сложности в общении со спецконтингентом (осужденными). Затруднения в общении с осужденными сопровождаются стрессовым состоянием, которое испытывает новый сотрудник в первый период своей деятельности в учреждении. Стресс, как показатель культурного шока (адаптационного синдрома) возникает и усиливается под воздействием следующих факторов:

- особенности среды исправительного учреждения (специфический запах, серый цвет зданий, одежды людей, большое количество металла и металлических решеток вокруг, грохот открывающихся и закрывающихся замков и т.п.);
- существующее в обществе и усвоенное представление об осужденных как о людях опасных, непредсказуемых и жестоких;

- культурный шок, связанный с диссонансом между уже усвоенными нормами общения и противоречащими им новыми культурными нормами;
- недостаточная информированность об особенностях субкультуры осужденных;
- отсутствие навыков общения с осужденными с учетом особенностей их субкультуры.

Трудности, связанные с общением со спецконтингентом, по свидетельству сотрудников, минимизируются к окончанию первого полугодия службы. Это, однако, не означает, что они полностью прекращают существовать. Они сопровождают сотрудников и на последующих этапах социально-психологической адаптации, но с менее выраженным эмоциональным отношением сотрудника, т.к. он вырабатывает определенный опыт и способы разрешения конфликтных ситуаций с наименьшими личностными затратами. С приобретением поведенческих навыков трудные ситуации стереотипизируются, вырабатываются модели взаимодействия в общении.

Социально-психологическое сопровождение с использованием социально-психологических методов позволяет сократить срок первого, самого сложного адаптационного года службы в исправительном учреждении, снизить показатели стресса у новых сотрудников.

Также, респонденты в ходе исследования отмечали, что, несмотря на то, что общение с осужденными вызывает сильный стресс в начале взаимодействия в течение первых месяцев службы, в дальнейшем этот фактор перестает играть решающую роль. На смену этому по важности приходит другой - общение с товарищами, коллегами. Усвоение норм общения, привыкание к сложившимся способам взаимодействия внутри коллектива не оказывается окончательным в какой-то определенный момент времени, в течение всего срока службы этот фактор продолжает играть свою роль. Безусловно, с течением времени интенсивность стрессовых состояний по причине взаимоотношений в коллективе уменьшается, но не исчезает.

Основные трудности общения в коллективе сотрудников связаны с недоверием, отстраненностью опытных сотрудников, разницей в культурах (например, трудно найти общую тему для разговора), снисходительным отношением к новому сотруднику, которого надо учить и контролировать.

Мы отмечали, что культурные нормы исправительного учреждения предполагают не только недоверие опытных сотрудников к новым членам организации, но и предписывают взаимное недоверие всех сотрудников друг другу. Эти предписания вызывают у сотрудников сложные реакции: их не интериоризуют, но соблюдают, опасаясь предательства со стороны окружающих. «А если взять отношения с коллегами, то не доверяться никому, пока не узнаешь человека. Система такая, упадешь - затопчут. Помощь и доверие - разные вещи. Ведь можно помогать, но не доверять (не болтать лишнего)».

«Феномен недоверия», как условно можно обозначить общее отношение сотрудников исправительных учреждений друг к другу, закреплён в организационной культуре. Точно не ясно, каковы его источники, насколько оправданы масштабы взаимного опасения, каковы механизмы действия этой нормы. Дальнейшие исследования в этом направлении были бы полезны для понимания социально-психологического климата коллективов исправительных учреждений, снижения негативного действия этой нормы на психологическое состояние отдельного члена организации.

Однако уже сейчас ясно (об этом свидетельствуют сообщения респондентов), что взаимное недоверие сотрудников приводит к затруднениям в организации коммуникативных процессов в исправительных учреждениях [22, с.162].

Очень важно среди коллег обрести друзей. Друзья помогают в добывании жизненно важной информации о социальном окружении (информационный вакуум, в котором оказывается новый сотрудник в первое время, очень велик), им можно довериться в ситуации общего недоверия и наблюдения. Чаще всего круг близких, доверенных друзей невелик и с

годами не расширяется: «Основная проблема новичка состоит в общении и взаимодействии с другими людьми, нехватка или неправильность информации. Ведь если человек владеет информацией о другом человеке, то разговаривать с ним много проще».

«Гораздо важнее, чтобы коллеги тебя поддерживали, чем занимать обособленную позицию. Если коллега уходит в отпуск, полезно оказать ему услугу и заменить его, потому что ты сам когда-нибудь окажешься в таком положении, и тебе потребуется его поддержка».

Большая дистанция в общении с большинством коллег компенсируется тесным общением в небольшом кругу друзей, которые доверяют друг другу. Формальный статус в таком кругу не имеет особого значения, в него могут входить и руководители, и рядовые сотрудники.

Сотрудники считают, что сложности вхождения в коллектив сотрудников ИУ в первые месяцы вызваны особенностями в культуре общения друг между другом. Так, например, описывает свои впечатления молодой сотрудник: «При общении с коллегами обратил внимание на то, что много слов, жестов и манера вести себя заимствовано из лексикона криминального мира. При общении не употребляются слова, которые имеют унижительный или двоякий смысл. Видя это, сам тоже начал контролировать себя, чтобы не сказать лишнего и не стать объектом насмешек».

В основном интенсивность затруднений социально-психологической адаптации в рабочем коллективе снижается, а определение своей роли в его официальной и неофициальной структурах, завершается, по данным нашего исследования, через 3-5 лет. К этому времени молодой сотрудник усваивает основные навыки общения со спецконтингентом и коллективом, способен самостоятельно решать несложные служебные задачи.

Сотрудник сообщает: *«Я не сразу смог привыкнуть к тому, что различные проблемы нужно решать с определенной службой. Оперативная часть решает один вопрос, отдел безопасности другой, воспитательный*

*отдел – третий, а другие службы еще что-то. Вот и думаешь, к кому обратиться».*

Опытные сотрудники не склонны сразу помогать новому члену коллектива, предпочитая сначала «присмотреться» к нему. Большое значение имеет способность решительно реагировать на «проверки» осужденных, его уверенность в себе, преданность коллективу и другие способности, ценимые в культуре исправительных учреждений.

Начальник отряда со стажем работы в ИУ 7 лет так описывает эту ситуацию: *«Меня наставник действительно через неделю бросил. Как хочешь, так и работай. Тяжело, конечно, пришлось, мало чего знал, понимал. Когда сейчас меня ставят наставником, я тоже долго не церемонюсь. Недельку, две – и хватит. Если не дурак, прорвется, если же наоборот, то нечего ему тут делать».*

Затруднения в общении порождаются не только отсутствием помощи со стороны коллег, но иногда и намеренно создаваемыми сложностями. Субкультура коллективов исправительных учреждений включает в себя элементы криминальной культуры. Можно предполагать, что большая культурная дистанция между социально-психологической культурой современного общества и организационной культурой исправительных учреждений определяется именно влиянием криминальной субкультуры. Постоянные, тесные контакты с преступным сообществом предполагают взаимопроникновение культур, как это происходит в этнических сообществах, проживающих вблизи друг друга и имеющих деловые контакты. Характерно, что подобные наблюдения были сделаны в отношении организационной культуры зарубежных исправительных учреждений.

Чем более «заражена» организационная культура исправительного учреждения элементами криминальной субкультуры, тем больше культурная дистанция и, соответственно, тем большие трудности возникают в адаптации к ней. Степень криминализации организационной культуры исправительных

учреждений можно измерять с помощью такого критерия, как распределение власти над процессами, происходящими в учреждении.

В течение первого года службы в исправительном учреждении начинают ощущаться проблемы и в общении с коллегами по работе, однако в первые месяцы они не так актуальны на фоне общего напряжения от общения с осужденными. В период от полугода до года службы новый сотрудник осознает проблемы общения с товарищами по работе как основные. Ему кажутся непривычными и непонятными те нормы и правила общения, которые приняты в среде сотрудников исправительных учреждений. В течение первых трех лет службы затруднения общения с коллегами существенны.

Недоверие и осторожность он склонен трактовать как враждебность, направленную по отношению лично к нему. Вообще, неверные трактовки поведения окружающих в первое время преобладают в силу дефицита информации о социально-психологической культуре, а также в силу большой культурной дистанции между привычными и с детства усвоенными нормами поведения, и новыми правилами. Особенно сильно переживается недостаток близких, дружеских отношений, дистанции и закрытости в общении. Чтобы заслужить признание в коллективе и быть принятым в группе коллег, требуется достаточно много времени (в среднем до трех лет).

Таким образом, характер затруднений, возникающих в процессе адаптации в рабочем коллективе сотрудников исправительных учреждений, обусловлен следующими причинами:

- дефицитом информации об общепринятых нормах общения между сотрудниками исправительных учреждений;
- отсутствием поведенческих навыков общения с сотрудниками ИУ в соответствии с нормами организационной культуры;
- дефицитом уверенности в себе в сложных ситуациях.

Начиная со второго года службы, сотрудники начинают осознавать затруднения в общении с руководителем. Они не всегда четко

формулируются и озвучиваются сотрудниками, но недовольство принятой системой управления начинает накапливаться. Сотрудник в этот период начинает чувствовать себя более уверенно в работе, он приобретает к этому времени навыки самостоятельного решения проблем, готов взять на себя долю ответственности за свои действия, но не получает соответствующих полномочий.

Ответственность не передается, руководитель продолжает сам определять содержание работы подчиненного. Один из респондентов несколько наивно комментирует эту ситуацию: «Основная трудность заключалась в самой системе единоначалия. У нас не любят, когда открыто высказывают свое мнение, за это наказывают. Тяжело научить начальство, чтобы оно твои мысли воплощало в распоряжениях. Очень тяжело научиться быть независимым в своих действиях. На этом многие специалисты ломаются, становятся безынициативными. По нашим наблюдениям, эти процессы наиболее сильны после 8-10 лет работы.

Сотрудники часто говорят об участии в управлении, хотя теория этого понятия им не знакома: «При общении начальника с подчиненным хотелось бы, чтобы выслушивали доводы и аргументы подчиненных, и всегда были корректны».

Многие сотрудники приходят в пенитенциарную систему после службы в вооруженных силах РФ, где у них формируется навыки взаимоотношений с руководством. Начиная службу в УИС, они стараются использовать опыт поведения в общении с новым руководством, но сталкиваются с трудностями.

*«Привыкнув в армии к дисциплине и порядку, я увидел здесь обратное. Не соблюдали при общении (некоторые сотрудники) ни звания, ни возраста, ни присутствия других лиц. Все это, конечно, идет от начальника, который является главной фигурой в игре «обеспечения правопорядка». Рядовой сотрудник никак не может повлиять на морально-психологический климат, т.к. ИУ разбивается на подразделения, группы по интересам. В ИУ не*

*принято иметь свое мнение ни в начале работы, ни потом. Поощрения бывают крайне редко, а вот наказание можно получить ни за что».*

Тема поощрений и наказаний затрагивается респондентами особенно часто, когда они говорят о руководстве в исправительных учреждениях. Большое количество наказаний относительно небольшого числа поощрений вызывает негативное отношение, и даже обиду, со стороны сотрудников ИУ: *«За время работы в СИЗО имел благодарность за работу на субботнике. И несколько наказаний: выговор за то, что не стал работать на начальника СИЗО; строгий - неправильно произвел смену часовых на вышке во время обеда; неполное служебное - косвенно способствовал побегу подследственных (побег был совершен в 15.00 часов, а я в это время находился дома после ночной смены), но разборов не было. Когда я хотел перейти в другие подразделения, мне всячески препятствовали. Говорили мне, что я лучший работник, никуда не отпустят, а наказывали - так это учили».*

Затруднения процесса адаптации к стилю управления, к нормам осуществления власти в исправительных учреждениях, связаны со следующими причинами:

- дефицит коллегиального стиля управления (делегирования полномочий и участия в управлении) в исправительных учреждениях;
- существенное преобладание наказаний над поощрениями, что также характеризует авторитарный стиль управления.

В подавляющем большинстве интервью в качестве основных характеристик адаптационного периода респонденты называли растерянность, напряженность, страх, шок, потрясение. Это оказывались первые слова в ответ на просьбу интервьюера рассказать о первом периоде процесса адаптации сотрудников в ИУ. Наблюдается высокая эмоциональная насыщенность высказываний, многие респонденты вспоминают свой опыт и очень горячо рассказывают о нем: *«Меня потрясло следующее: проход и выход через КПП, колючая проволока, серость в зоне, какое-то присутствие*

потустороннего». Это сообщает начальник отряда, майор, стаж работы в исправительном учреждении 7 лет.

Концепция культурного шока, представленная антропологом К.Обергом для описания процесса аккультурации в чужой среде, подтверждается в отношении первого периода адаптации нового сотрудника в исправительном учреждении. Можно говорить о проявлении адаптационного синдрома в период адаптации сотрудников к нормам организационной культуры.

Вот пример высказывания старшего оперуполномоченного, капитана внутренней службы, стаж работы 8 лет, выпускник специализированного вуза ФСИН России: *«В колонию я даже боялся выйти. И одно желание было в голове: скорее бы закончился рабочий день, я очень уставал, все это новое мне совсем не нравилось».*

Признаки культурного шока, на которые указывал К. Оберг, можно отметить и в случае адаптации сотрудников к культуре исправительных учреждений:

- 1) напряжение, к которому приводят усилия, требуемые для достижения необходимой психологической адаптации;
- 2) чувство потери или лишения (друзей, статуса, профессии);
- 3) чувство отверженности представителями новой культуры или отвержения их;
- 4) сбой в ролях, ролевых ожиданиях, ценностях, чувствах и самоидентификации;
- 5) неожиданная тревога, даже отвращение и негодование, в результате осознания культурных различий;
- 6) чувство неполноценности от неспособности «совладать» с новой средой.

Еще одно свидетельство: *«Ну, ходит (новый сотрудник – прим. интервьюера), бешеными глазами на все смотрит, испуганный – прямо как затравленная собака. Ничего не знает, не к кому обратиться за помощью».*

*Хорошо, если люди добрые помогут, подскажут, а если таких не будет, то очень тяжело».*

Тревога и растерянность новых сотрудников проявляется в том, что *«приходя на работу, молодой сотрудник бросается делать все быстрее и все сразу, и, конечно же, делает много ошибок. Это уменьшает его прыть, а после проведенных с ним бесед он встает в нужное русло».* Молодой сотрудник суетится и все время что-то предлагает изменить, на этой почве даже возникают конфликты.

Наставничество в системе исправительных учреждений - институт, направленный *«на оказание помощи сотрудникам в профессиональном становлении, а также на формирование кадрового ядра».* Многие опрошенные высоко оценили возможности и значение наставничества в исправительных учреждениях. Однако практически все респонденты (92 %) считают, что в настоящее время институт наставничества *«превратился в формальное мероприятие».* Вот пример высказывания:

*«Вообще-то за новичками, как правило, всегда закрепляется наставник, к которому молодой сотрудник может обращаться за любой помощью, в любое время. На деле выходит, что наставник-то закреплен только формально. Конечно, а кому охота возиться, кому обуза лишняя нужна, лишняя головная боль. Вот и ходит новичок – адаптируется самостоятельно. А потом получается, что и сам впоследствии никому не поможет. Станет черствым к чужим трудностям. Озlobится, сам никому помогать не будет. Но не всегда так, есть и помогающие. Но таких гораздо меньше. Человек сам до всего доходит, докапывается методом проб и ошибок. А представляете, что у него в душе творится: одинокий, беззащитный, никому не нужен».*

Респонденты считают, что институт наставничества жизненно необходим в период адаптации в исправительном учреждении. Сотрудник, находящийся в процессе адаптации, старается обязательно найти неформального наставника: *«Беседа-инструктаж носила неживой характер.*

Лично у меня было два наставника, но неформально: один – сотрудник, второй - осужденный (он ввел меня в курс дела). Было бы хорошо, если систему наставничества пересмотрели. Наставник не несет никакой ответственности за подопечного».

Анализ текстов дает возможность представить взаимосвязь между характером возникающих трудностей и периодом их актуализации в процессе адаптации к организационной культуре исправительных учреждений. На основе этого анализа мы составили следующую таблицу:

**Табл.2. Характеристика затруднений социально-психологической адаптации сотрудников к организационной культуре ИУ**

<b>Период адаптации</b>	<b>Область затруднений</b>	<b>Источник затруднений</b>	<b>Интенсивность затруднений</b>
В течение 1 полугодия службы	Общение с осужденными	Дефицит информации о правилах общения, дефицит уверенности в себе	Высокая в течение всего периода
От 1 года до трех лет	Общение в коллективе сотрудников	Недостаток информации о нормах общения, дефицит общения	В начале высокая, затем снижается
От двух лет и далее	Общение в системе начальник-подчиненный	Дефицит самостоятельности в принятии решений, низкое участие в управлении	В начале невысокая, затем повышается, но остается подавляемой

При планировании исследования, в котором приняли участие слушатели заочной формы обучения Академии ФСИН России в количестве 186 человек, мы исходили из такого понимания процесса адаптации, которое

не предполагает его окончательного завершения в определенный момент времени. Процесс адаптации в исправительном учреждении может продолжаться в течение пяти лет с момента начала работы в организации, а может и не завершиться после 10 лет службы.

Целью исследования являлось определение того, в общении с какой категорией партнеров существуют затруднения у сотрудников с различным стажем службы в исправительных учреждениях. Также мы хотели узнать о масштабах существующих социально-психологических затруднений в различные периоды службы. Как следует из полученных результатов, все респонденты отмечают наличие социально-психологических затруднений во время службы в исправительном учреждении, независимо от стажа работы в ИУ. Этот факт, на первый взгляд, кажется парадоксальным, ведь чем большее количество лет проходит со дня начала службы в учреждении, тем увереннее чувствует себя сотрудник в общении с другими членами организации, тем меньше трудностей возникает у него в процессе общения с ними. Социально-психологическую адаптацию сотрудника (освоение норм и правил, по которым строится взаимодействие в организации) считают успешной, если количество конфликтов между ним и другими членами организации относительно невелико.

В нашем же случае результаты свидетельствуют об обратном - независимо от количества лет стажа более половины опрошенных нами сотрудников учреждений оценивают социально-психологические противоречия в отношениях сотрудника и социального окружения как значительные. Таким образом, можно оценить процесс адаптации опрошенных нами сотрудников как незаконченный, а тип адаптации, типичный для сотрудников исправительных учреждений, как мимикрию или адаптивный индивидуализм (адаптация по типу отрицания социально-психологических норм не позволяет сотрудникам исправительных учреждений надолго оставаться в организации).

При обсуждении результатов опроса участники фокус-группы интерпретировали полученные данные следующим образом: после 10 лет службы затруднения в общении с коллегами и руководителями снова возрастают из-за особенностей социально-психологического состояния сотрудников. По прошествии 10 лет службы в исправительном учреждении служебная карьера сотрудника определена - он либо находится на ее пике, либо существенно не изменил своего положения. Недовольство рядовых сотрудников в этот период службы высоко.

Кроме того, уверенность в собственных силах опытного уже сотрудника высока, он готов выполнять сложную работу и реализовывать свои способности, однако стиль руководства в ИУ не предполагает его участия в управлении. Немаловажное значение играет и социально-психологическая деформация личности опытного сотрудника исправительного учреждения.

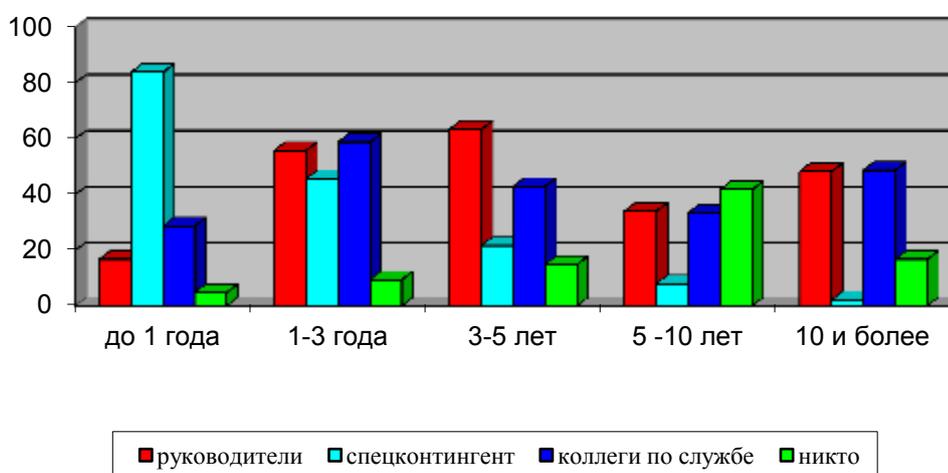
Самая «благополучная» группа - это сотрудники со стажем работы от 5 до 10 лет. Они более, чем другие, склонны оценивать социально-психологические затруднения как незначительные. Если бы сотрудники следующей группы (со стажем работы 10 и более лет) еще больше снизили бы свою оценку, то мы могли бы с полным основанием делать вывод о связи стажа службы и успешностью адаптации сотрудника в учреждении. Это означало бы, что затруднения теряют свою значительность именно с течением времени. Однако, как уже отмечалось, полученные нами данные не дают возможности делать такие выводы.

В это время работы в исправительном учреждении сотрудник наиболее лоялен по отношению к руководству и коллегам, поскольку его служебная карьера только начинает развиваться или находится в периоде роста. Сотрудник старается тщательно соблюдать все социально-психологические нормы организационной культуры, конфликты с окружающими минимизируются, психологическое состояние также оптимально. Сотрудников со стажем службы в исправительном учреждении от 5 до 10 лет

можно считать наиболее адаптированными к нормам организационной культуры (см. рис. 3).

Первый год службы не сопровождается серьезными противоречиями во взаимодействии нового сотрудника и руководителей, а также коллег по службе. Максимальные социально-психологические затруднения связаны в это время с осужденными.

**Рис. 4. Степень затруднений социально-психологической адаптации сотрудников ИУ во взаимодействии с различными категориями**



В первое время (примерно в течение 1 - 1,5 лет службы) и сам сотрудник, и окружающие его люди, видят в нем новичка. Организационная культура исправительных учреждений предполагает, что в это время строгие санкции применяются по отношению к новому сотруднику только в крайних случаях. «У нас в ВК первый год - полтора года принято сотрудников в дисциплинарном порядке не наказывать. Ограничиваются даже не внушениями, а скорее учебно-профилактической лекцией. На мой взгляд, самая распространенная ошибка прослуживших примерно около года, заключается в том, что чувствует себя опытным работником, что приводит к снижению бдительности, и, как правило, несет ошибки».

Процесс социально-психологической адаптации к организационной культуре может быть описан в двух аспектах: содержательном и динамическом. Новые сотрудники исправительных учреждений могут

демонстрировать одну из четырех социально-психологических моделей при адаптации к организационной культуре.

Первый тип сотрудника предполагает высокий уровень и адаптивных способностей, и моральной нормативности. В исправительном учреждении, контролируемом администрацией, официальные нормы которого принципиально не расходятся с неофициальными, такой тип адаптации может считаться наиболее успешным. Новый сотрудник не будет поставлен перед необходимостью отказываться полностью от моральных норм и ценностей, которые он усвоил ранее.

Если же сотрудник этого типа оказывается в «черной зоне», успешность его социально-психологической адаптации будет поставлена под вопрос, поскольку в силу высокой моральной нормативности ему будет сложно осваивать неофициальные нормы учреждения.

Второй тип личности нового сотрудника, обладающего высокими адаптивными способностями и низкой моральной нормативностью, в «черной зоне» может оказаться наиболее успешным. Высокая адаптивность наряду с высокой способностью осваивать неофициальные нормы и ценности обеспечивает в этом случае благополучное течение процесса адаптации к организационной культуре исправительного учреждения.

В учреждении с доминирующими официальными нормами и ценностями этот тип личности сотрудника будет более успешен. Можно предполагать в отношении него эффективное течение процесса социально-психологической адаптации к организационной культуре.

Низкие адаптивные способности и высокая моральная нормативность представляют третий тип личности сотрудника исправительного учреждения, адаптирующегося к организационной культуре. В «черной зоне» личность сотрудника этого типа оказывается в наиболее уязвимой позиции. В таком портрете обе зоны затруднений процесса социально-психологической адаптации к организационной культуре представлены в наибольшей степени.

В «красной зоне» результат может быть более успешным, если процесс адаптации будет сопровождаться с помощью специальных социально-психологических методов.

Четвертый тип адаптирующегося сотрудника исправительного учреждения более успешен в условиях доминирования неофициальных норм и ценностей, однако низкие адаптивные способности осложняют процесс адаптации.

Необходимы дальнейшие серьезные исследования в этом направлении: в первую очередь следует четко определить и описать критерии классификации пенитенциарной организационной культуры, затем исследовать специфику набора и иерархии ее социально-психологических норм и ценностей в зависимости от выделенного типа. Следующим шагом будет тщательное исследование процесса социально-психологической адаптации сотрудников исправительных учреждений того или иного типа пенитенциарной организационной культуры. Мы надеемся, что такая работа будет проведена в ближайшем будущем, поскольку от нее зависит разработка конкретных рекомендаций по социально-психологическому сопровождению адаптации сотрудников исправительных учреждений.

Подводя итоги исследованиям можно утверждать, что проблемы социально-психологической адаптации возникают у сотрудников не только в первый период их службы в исправительном учреждении (в течение 1-го года службы), но и в последующие годы, включая пятый год службы. Степень выраженности этих затруднений меняется в течение службы от экстремальной в начале (первый год службы) до «хронической» в последующие годы. Сложности возникают периодически с разными промежутками, протяженность колебалась от нескольких дней до нескольких месяцев. Социально-психологические факторы доминируют в ряду всех, вызывающих трудности процесса адаптации к организационной культуре исправительных учреждений.

Области и источники затруднений социально-психологической адаптации сотрудников исправительных учреждений к организационной культуре различны в разные периоды социально-психологической адаптации и связаны с содержанием организационной культуры исправительных учреждений. Успешность социально-психологической адаптации новых сотрудников исправительных учреждений тесно связана с типом организационной культуры, свойственным конкретному учреждению. Более успешно вновь прибывшие сотрудники адаптируются к учреждениям с высокой организационной культурой.

### **1.5 Специфика влияния организационно культуры на эффективности деятельности исправительного учреждения**

Понятие эффективности позволяет систематизировать результаты деятельности, которые должны приниматься во внимание при определении ее критериев. Уровень эффективности - конкретное количественное выражение результатов деятельности исправительных учреждений. Для этого применяются разные словесные характеристики: хорошая, удовлетворительная, плохая и т. п.

Эффективность деятельности организации определяется несколькими критериями, в зависимости от подхода и целей анализа. Например, эффективность может определяться размерами прибыли, конкурентноспособностью при целевом и ресурсном подходе, или престижем в определенной сфере деятельности, авторитетом в глазах общественности, если опираться на процессуальный и клиенториентированный подходы.

К. Камерон и Р. Куин указывают, что критерии эффективности организации зависят от типа организационной культуры:

- «иерархической» организационной культуре соответствуют такие ценности, как рентабельность, своевременность, стабильное функционирование и предсказуемость. Доминирующий постулат

эффективной деятельности организации состоит в том, что контроль исключает издержки, потери и образование излишков.

- «рыночная» организационная культура ориентирована на достижение целей, опережение соперников в конкурентной борьбе, увеличение рыночной доли и достойных уровней оборотов финансов. Подразумевается, что конкуренция создает стимулы к достижению более высоких уровней продуктивности и, как следствие, повышению эффективности деятельности организации.

- в «клановой» организационной культуре критериями эффективности деятельности организации выступают сплоченность организации, высокий уровень морали и удовлетворенность сотрудников условиями труда, развитие человеческих ресурсов. Теоретическая основа эффективности звучит так: вовлечение в управление и участие сотрудников в принятии решений способствуют доверительности и обязательности. Ответственные и довольные условиями труда сотрудники обеспечивают эффективность организации.

- в «адхократической» организационной культуре в качестве доминирующих ценностей выступают новаторство, творческое решение проблем, принятие и применение новейших технологий. Теория эффективности организации в, этом случае, состоит в том, что новые идеи создают новые рынки, новых потребителей и новые возможности [4, с.39].

Оценка эффективности деятельности исправительных учреждений имеет важное социальное значение, позволяет сравнивать их деятельность, определять приоритетные направления развития и совершенствования УИС в целом, реализовывать и развивать уголовно-исполнительное законодательство [30, с.2].

Сравнивая подходы к оценке эффективности ИУ, мы выделим два основных направления: во-первых, оценка может осуществляться по результатам деятельности, то есть сравнивается то, что было запланировано или предполагалось с тем, что получилось в итоге. Это более прагматичный

вариант, поскольку он выражается в числовых показателях, исследуется количественными методами, подвергается обработке с помощью современных компьютерных технологий. Оценка носит констатирующий характер.

Во-вторых, оценка может характеризовать сам процесс деятельности. В таком случае оценка носит вероятностный характер, исследуется с помощью качественных методов. На основе подобной оценке можно осуществлять прогнозирование результатов деятельности и вмешиваться в ход процесса, корректируя его при необходимости, не дожидаясь получения негативных итоговых характеристик.

**Табл 3. Оценка эффективности исправительных учреждений**

Подход	Показатели	Инструментарий
Результатный	Результаты деятельности ИУ по отдельным направлениям	Ежегодный рейтинг территориальных органов УИС Методика оценки деятельности отрядов ИУ
Процессный	Процесс принятия управленческих решений Организационные отношения Организационная культура	Экспертный опрос Анкетирование Интервьюирование Анализ продуктов деятельности Контент-анализ Наблюдение Тестирование Методы обработки данных

К первому, результатному варианту оценки, относятся подходы, разработанные в рамках управленческих наук. В отечественной науке управления УИС существуют собственные подходы к формированию и измерению эффективности деятельности исправительных учреждений. Особое место в изучении эффективности работы органов и учреждений, исполняющих наказания, отводится научным учреждениям. Проводимые ими

исследования позволяют получить обобщенные данные, выявить определенные тенденции и закономерности в развитии УИС.

Ко второму, процессному варианту оценки деятельности ИУ, относятся подходы, разработанные в рамках психологических наук. Можно говорить о существовании ряда психологических концепций управления УИС, которые направлены на обеспечение максимальной эффективности деятельности ИУ. Между этими теоретическими концепциями не существует значимых теоретических противоречий. Все они в разной степени решают проблемы повышения эффективности деятельности, как отдельных сотрудников, так и всей УИС в целом.

Оценка эффективности деятельности органов и учреждений является важнейшей функцией процесса управления, что обусловлено ее местом и ролью в процессе управления уголовно-исполнительной системой. Данная функция обеспечивает взаимосвязь и общую направленность процесса управления УИС. С ее помощью устанавливается не только степень достижения конечных целей системы, но и то, насколько качественно решаются непосредственные задачи подразделений УИС, какие факторы их обуславливают. Поэтому оценка эффективности - это не просто технический подсчет количественного результата работы органов и учреждений, исполняющих наказания, а важное средство комплексного анализа и совершенствования их деятельности.

В науке управления существуют два подхода к толкованию понятия «эффективность исправительных учреждений». В широком смысле под эффективностью подразумевают степень достижения целей, стоящих перед органами и учреждениями, исполняющими наказания. В качестве таковых выступают исправление осужденных, восстановление социальной справедливости, частная и общая превенция. Указанные цели закреплены в уголовном и уголовно-исполнительном законодательстве.

Реализация целей наказания зависит не только от деятельности органов и учреждений УИС, но и от влияния других факторов, включая длительность

сроков наказания, постпенитенциарную работу, социальное, бытовое устройство освобожденных и т. п. Более узкий подход предлагает следующее определение рассматриваемого понятия. Его суть состоит в том, что наряду с оценкой степени достижения целей наказания следует учитывать и промежуточные результаты работы, связанные с решением непосредственных задач органов и учреждений УИС: по охране, обеспечению безопасности осужденных, организации воспитательной работы с ними, медицинскому обслуживанию и т. д. Такая оценка важна, прежде всего, для осуществления внутреннего управления органами и учреждениями, подведения итогов их функционирования за определенные периоды (квартал, полугодие, год). Указанные промежуточные результаты сравниваются с конечными. При характеристике понятия эффективности деятельности органов и учреждений, исполняющих наказания, предпочтительным является комплексный подход, который учитывал бы во взаимосвязи конечные и промежуточные результаты их работы.

Процесс оценки эффективности деятельности организации основывается на ряде методологических принципов и положений:

1. Принцип относительности оценки эффективности состоит в том, что из-за значительного разнообразия показателей эффективности и их неполноты, эффективность организации может быть оценена в данный момент времени лишь приблизительно.

2. Принцип динамичности объекта оценки, заключается в том, что в задачах управления современными организациями объект оценки значительно меняется во времени, меняются его параметры деятельности, характер решаемых задач. Система и процедуры оценки должны быть гибкими.

3. Принцип социальной ответственности исследователя. Совершая определенные изменения в социальной среде организации, исследователь должен объяснять необходимость данного воздействия либо путем предоставления оценочной информации, либо предоставлением решений по

изменению. В противном случае любые позитивные изменения будут встречены враждебно, безответственно.

4. Принцип учета профиля специфики оцениваемой организации подчеркивает невозможность создания единой универсальной процедуры оценки для всех организаций. Разработка адекватных методик требует учета специфики деятельности, сферы данной организации.

5. Принцип конструктивности требует ориентации оценки на разработку управляющих воздействий. Он реализуется на основе строгой формулировке задач, для решения которых предпринимается данная оценка.

6. Принцип ориентации исследователя на культуру и цели исправительного учреждения подчеркивает возможность определенной ориентации исследователя, характера выбираемых им средств оценки и способов представления результатов в форме, которая не противоречит организационной культуре ИУ.

В настоящее время для исследования эффективности деятельности исправительного учреждения используется методика составления ежегодного рейтинга территориальных органов УИС России. Эта методика относится к результативным методам оценки эффективности. Впервые рейтинг был опубликован в 1999 году. Критерии рейтинга характеризуют состояние оперативной обстановки, экономическое состояние территориальных органов УИС, кадровое обеспечение. Среди критериев рейтинга существуют такие: уровень тяжких и особо тяжких преступлений; уровень побегов из под охраны и из под надзора; количество преступлений раскрытых ОВД по сообщениям из учреждений УИС; уровень злостных нарушений порядка отбывания наказания; отношение количества осужденных, снятых с учета в связи с осуждением за новое преступление к среднегодовой численности осужденных; количество нарушений законности и преступлений среди сотрудников; величина задолженности по бюджетной деятельности; величина отчислений финансовых средств в специальный внебюджетный фонд УИС; эффективность производственно-хозяйственной деятельности и

обеспеченность трудовой занятости осужденных; некомплект рядового и начальствующего состава территориального органа УИС; тыловое обеспечение. Однако, применение этого метода вызывает много нареканий. Среди недостатков можно назвать субъективность, отсутствие среди критериев оценки некоторых значимых, например, состояния воспитательной работы с сотрудниками, показателей деятельности психологической службы, результатов работы с личным составом, эффективности управленческой деятельности, которые напрямую отражают цели деятельности и миссию УИС. Внутриорганизационные показатели эффективности деятельности не учитываются. На сегодняшний день рейтинг территориальных органов УИС является единственным формализованным методом оценки эффективности деятельности УИС.

Ко второму, процессному варианту оценки деятельности ИУ, относятся подходы, разработанные в рамках психологических наук. Можно говорить о существовании ряда психологических концепций управления УИС, которые направлены на обеспечение максимальной эффективности деятельности ИУ. Между этими теоретическими концепциями не существует значимых теоретических противоречий. Все они в разной степени решают проблемы повышения эффективности деятельности, как отдельных сотрудников, так и всей УИС в целом.

Оценка эффективности деятельности ИУ опирается на концепцию психологии принятия управленческих решений руководителями ОВД, которая была разработана В.А. Бакеевым в 1986 году. Бакеев В.А. уделит особое внимание проблеме поиска эффективных управленческих решений руководителями ОВД, которые осуществляются сквозь «призму» личностных особенностей сотрудников. Каждый сотрудник имеет собственные потребности, интересы, желания, установки, ценности. На эффективность управленческих решений влияют также индивидуальные особенности руководителя, такие как стиль руководства, мотивационная сфера, нравственный облик, интеллектуальные и волевые возможности. В.А. Бакеев утверждает, что на управленческие

решения влияют также психологические особенности коллектива: характер взаимоотношений, уровень развития, специфика общения. Эти психологические явления входят в структуру организационной культуры исправительных учреждений. Кроме групповых условий, обеспечивающих эффективность принятия управленческих решений, Бакеев В.А. выделяет внегрупповые. К ним относятся характер выполняемых совместно задач, структура и содержание деятельности. Таким образом, согласно данной концепции, эффективность правоохранительных органов зависит от психологических особенностей исполнителей, руководителей, внутригрупповых и внегрупповых условий принятия решений в профессиональной деятельности сотрудников ОВД.

А.И. Папкин (1984г.) положил начало исследованиям психологии управления правоохранительными органами и УИС, которое получило название «психология организационных отношений в деятельности правоохранительных органов». Данное направление основывается на изучении влияния организационных отношений на управление правоохранительными органами. Существенное влияние на формирование организационного поведения сотрудников правоохранительных органов, в том числе и учреждений и органов УИС, оказывают организационные отношения. Они определяют сущность и психологическое содержание внутригрупповых контактов сотрудников, представляя собой взаимосвязи и взаимозависимости руководителей и сотрудников, в которых выражено соотношение должностных обязанностей, полномочий и ответственности. Их целесообразная упорядоченность предполагает согласованность действий всех должностных лиц и сотрудников структурных подразделений, а также оптимальные организационные условия для функционирования каждого из них, повышая эффективность деятельности исправительного учреждения в целом.

Процесс управления ИУ в трудах А.А. Аксенова и В.М. Анисимкова, понимается как состоящий из двух стадий – подготовка и принятие

управленческого решения и реализация или организация его исполнения. Эффективность управления ИУ и формирование организационного поведения сотрудников в значительной мере зависит от качества принимаемых решений. Руководство и коллектив пенитенциарного учреждения должны обладать средствами и методами формирования эффективного организационного поведения сотрудников ИУ, применять различные приемы воздействия, побуждающие к более эффективному выполнению сотрудниками своих профессиональных обязанностей.

Следующим психологическим подходом, на основе которого возможно осуществить оценку эффективности деятельности ИУ, мы предлагаем использовать культурологический подход. Оценка эффективности деятельности организации зависит в первую очередь от системы ценностей выбранных исследователем. Большое значение играют социальные нормы, которые преобразуются в систему организационной культуры и обеспечивают существование и функционирование общественных институтов. С помощью социальных и культурных норм (так же как и ценностей) человек ориентируется в окружающем мире. Социальные и культурные нормы присутствуют в любом обществе как принятые индивидами правила, стандарты и образцы поведения и влияют на оценку через категории «допустимого», «приемлемого», «возможного», «одобряемого». Они представляют собой своеобразный мир должного и являются средствами регулирующих воздействий в обществе, т.е. элементами социального контроля и управления. Оценка целей организации (гуманистических, ведомственных, общественных и т.д.), средств и способов достижения этих целей (экологических, нравственных, законных и пр.), состояние персонала организации (удовлетворенность, производительность, адаптивность и т.д.), качественной организационной структуры управления и оценка эффективности деятельности организации может производиться исходя из норм и ценностей.

Внутренние структурные или функциональные подразделения исправительного учреждения, как и любой организации, отличаются собственной уникальной культурой. Торможение процессов координации и интеграции или трудности в реализации групповых форм деятельности часто являются результатом столкновения различных организационных культур структурных подразделений. Отдельная структурная единица исправительного учреждения разрабатывает собственное видение перспектив, накапливает собственный опыт, формирует только ей присущую организационную культуру. Часто приходится слышать о столкновении интересов отдела безопасности и воспитательного отдела. Подобные культурные различия делают невозможным достижение высоких уровней эффективности. Чрезмерные культурные различия подразделений, отражающие понятия субкультуры, и даже контркультуры, способствуют отчуждению и возникновению конфликтов. Нужно помнить, что каждая структурная единица исправительного учреждения несет в себе и элементы, типичные для организации в целом. В основе всегда есть некая связующая сущность, ответственная за единение организации.

В 2007 году нами было проведено масштабное исследование особенностей организационной культуры и ее взаимосвязи с эффективностью деятельности исправительных учреждений ФСИН России. В исследовании принимали участие 16 территориальных органов ФСИН России, общая численность опрошенных сотрудников составила 1140 человек [22, с.74].

На первом этапе исследования мы обнаружили разницу между организационной культурой эффективных и неэффективных исправительных учреждений, рассмотрели структуру организационной культуры ИУ, выделили наиболее и менее значимые структурные компоненты организационной культуры. Было установлено, что в эффективных исправительных учреждениях позитивная организационная культура, а в неэффективных ИУ – негативная.

На втором этапе исследования мы подробно изучили ведущие структурные компоненты организационной культуры для того, чтобы четко дифференцировать психологические компоненты организационной культуры, на которые необходимо направить воздействие, используя психологические методы. Результаты сравнительного анализа особенностей организационной культуры можно представить в виде таблицы.

Табл. 4

**Особенности организационной культуры эффективных и неэффективных исправительных учреждений**

<b>«Эффективные ИУ»</b>	<b>Структурные компоненты организационной культуры</b>	<b>«Неэффективные ИУ»</b>
Благоприятный	Социально-психологический климат	Неблагоприятный
Коллегиальный	Стиль руководства	Директивный
Благополучие семьи, возможность самосовершенствования и саморазвития, состояние здоровья	Приоритетные ценности персонала	Благополучие семьи, состояние здоровья
Удовлетворительный.	Уровень психической напряженности	Повышенной дискомфортности.
Стремление к комфорту, к удовлетворенности трудом, повышению престижности профессиональной деятельности.	Актуальные потребности	Неудовлетворенность взаимоотношениями с руководством, неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, потребность в улучшении условий труда, неудовлетворенность собственным статусом в коллективе, низкий авторитет среди сотрудников.
Привлекательная	Привлекательность для сотрудников организационной культуры ИУ	Непривлекательная
Высокая сплоченность коллектива, стремление совместно проводить досуг, деловой стиль общения.	Особенности организационной культуры ИУ	Разобщенность коллектива, малочисленность совместных мероприятий, негативные социальные явления, деформация общения.

Данные исследования организационной культуры исправительных учреждений территориальных органов УИС подтверждают тезис, что организационная культура оказывает непосредственное влияние на эффективность деятельности ИУ. Психологические структурные компоненты организационной культуры имеют разную нагрузку. Среди ведущих психологических компонентов выделяются: стиль руководства коллективом, социально-психологический климат коллектива, групповые нормы и ценности, традиции и обычаи, система мотивации труда, удовлетворенность деятельностью. Воздействуя на перечисленные компоненты можно оптимизировать организационную культуру. Позитивная организационная культура способствует повышению эффективности деятельности ИУ.

Подводя итог, определим, что исправительное учреждение – это социальная организация, имеющая конкретные цели деятельности, четкую иерархическую структуру и систему управления. Эффективность деятельности исправительного учреждения выступает как сложное понятие, включающее динамику, несколько уровней анализа и требует системного подхода. Эффективность деятельности исправительного учреждения – это свойство, связанное со способностью ИУ достигать цели, предусмотренные государством и обществом путем использования адекватных средств, с учетом условий функционирования и внутриорганизационных ценностей, к которым относится организационная культура.

Понятие эффективности позволяет систематизировать результаты деятельности, которые должны приниматься во внимание при определении ее критериев. Уровень эффективности – конкретное количественное выражение результатов деятельности исправительных учреждений. Для этого применяются разные словесные характеристики: хорошая, удовлетворительная, плохая и т. п.

Существуют два основных направления в оценке эффективности ИУ: во-первых, оценка может осуществляться по результатам деятельности, то есть сравнивается то, что было запланировано или предполагалось с тем, что

получилось в итоге. Это более прагматичный вариант поскольку он выражается в числовых показателях, исследуется количественными методами, подвергается обработке с помощью современных компьютерных технологий. Оценка носит констатирующий характер. Во-вторых, оценка может характеризовать сам процесс деятельности. В таком случае оценка носит вероятностный характер, исследуется с помощью качественных методов. На основе подобной оценке можно осуществлять прогнозирование результатов деятельности и вмешиваться в ход процесса, корректируя его при необходимости, не дожидаясь получения негативных итоговых характеристик.

К первому, результатному варианту оценки, относятся подходы, разработанные в рамках управленческих наук. Эффективность деятельности исправительных учреждений мы исследовали с помощью ежегодного рейтинга территориальных органов УИС и метода экспертной оценки эффективности деятельности ИУ. В рамках этого подхода эффективность деятельности исправительных учреждений мы исследовали с помощью ежегодного рейтинга территориальных органов УИС и метода экспертной оценки эффективности деятельности ИУ. Данные методы имеют большое количество недостатков, среди которых игнорирование психологических факторов. Ко второму, процессному варианту оценки деятельности ИУ, относятся подходы, разработанные в рамках психологических наук. Можно говорить о существовании ряда психологических концепций управления УИС, которые направлены на обеспечение максимальной эффективности деятельности ИУ. Мы предлагаем использовать организационно-культурологический подход для оценки эффективности деятельности ИУ.

## **Глава 2. Методологические аспекты исследования организационной культуры УИС**

### **2.1 Процесс диагностики организационной культуры УИС**

Управление организационной культурой является частью процессов организационного развития, основная цель которого состоит в выявлении проблем организации и их преодолении. Поэтому выявление причин организационных дисфункций становится первым этапом начала позитивных преобразований. Далее ищутся способы решения обнаруженных проблем.

Организационная диагностика представляет собой сбор информации об организации и ее персонале с целью выявления противоречий (дисфункций), которые могут относиться к различным уровням управления и иметь вертикальный характер, а также отражать проблемы горизонтального характера. От качества проведенной диагностики зависит успешность последующих действий.

В литературе по управленческому консультированию описывают такие варианты классификации диагностики организационных процессов как:

- а) по времени проведения (текущая и предварительная);
- б) по широте объекта (общая и специальная) [7, с.11].

Предварительная диагностика проводится до момента заключения договора о консультировании, в случае если консультант – внешнее лицо. Ее целью является определение наиболее сложных мест в организации и составление примерного плана действий. Она охватывает всю организацию в целом.

Текущая диагностика реализуется в процессе организационного консультирования, на разных этапах. Она позволяет отследить процессы изменений и скорректировать их при необходимости. Внимание исследователя сконцентрировано на отдельных моментах, охватывает часть организации и является специальной.

По мнению С.А. Липатова, в диагностике организации можно выделить два этапа: сбор проблемной ситуации и ее анализ. Диагностика начинается при первой встрече консультанта и клиента, которые оценивают намерения и возможности друг друга, формируется общее представление о целях консультирования, предполагаемом результате. Эта диагностика основывается на наблюдении, интуиции, чувствах консультанта. На следующем этапе применяются методы систематического сбора информации, выявляются события, их причины и взаимосвязи, реализуются конкретные методы и методики.

При этом важно помнить, что учреждения УИС это сложные закрытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем. Поэтому особенно важно учитывать принципы системности и комплексности при проведении диагностических процедур.

Диагностика организационной культуры представляет собой процесс, направленный на выявление особенностей структурных компонентов, определение типа организационной культуры, ее характера путем применения прямых и косвенных методов психологического исследования.

Термин «организационная культура» относится к тому феномену, в котором социальная среда определенной организации приобретает особое значение для ее сотрудников. Основой понятия являются широко разделяемые ценности и образцы поведения, формирующие конкретные модели поведения в организации. Организационная культура требует внимательного изучения истории создания организации, той сферы деятельности, к которой она принадлежит, среды, в которой она функционирует, а также множества других переменных, являющихся объектом интереса исследователей, в первую очередь – управленцев и психологов.

Психолого-культурологический анализ позволяет выявить динамику изменений внутри организации. Основная причина возрастания интереса к организационной культуре состоит в том, что эта концепция помогает

осознать процессы, происходящие внутри организации, на разных уровнях ее существования, объединяющих представителей различных субкультурных и профессиональных групп. По мнению большинства ученых, разрабатывающих концепцию организационной культуры, огромная масса проблем, прежде объяснявшиеся дефектами коммуникации или недостаточно развитым уровнем взаимодействия сотрудников, можно считать отсутствием должной организационной культуры.

Достижение необходимой интеграции сотрудников конкретных исправительных учреждений и уголовно-исполнительной системы в целом подразумевает понимание особенностей субкультур каждого функционального подразделения и характера межгрупповых процессов, позволяющих наладить взаимодействие, преодолеть межкультурные барьеры.

Исследование организационной культуры сталкивается с определенными трудностями в изучении и оценке. Липатов С.А. утверждает, что в настоящее время используется два основных подхода к психологическому изучению организационной культуры: понимающий (интерпретативный), в основе которого лежит использование качественных методов и позитивистский (формализованный), характеризующийся использованием стандартизированных методов. Количественные измерения, проводимые с помощью тестовых средств и опросников, дают возможность исследователю получить четко определенные данные об объекте и представить их в математической форме. Эти методы обладают рядом преимуществ: они не требуют больших временных и финансовых затрат, полученная информация может быть легко классифицирована и отображена. Качественные методы позволяют описывать и характеризовать психологические аспекты недостаточно изученных феноменов, какой является, например, эффективность деятельности исправительных учреждений.

Успешность процесса внедрения инноваций обычно является ярким отражением профессиональной культуры исправительных учреждений. Психологический анализ организационной культуры необходим, если мы хотим понять, как новые технологии влияют на организацию и насколько успешен процесс их реализации. Организационное обучение, развитие и плановые изменения в ИУ могут быть реализованы должным образом только при осознании того обстоятельства, что основной причиной сопротивления преобразованиям является существующая организационная культура. Нежелание персонала исправительных учреждений учиться новому и использовать новые технологии является достаточно распространенным. Руководителям исправительных учреждений знакомо чувство разочарования, вызванное непропорциональностью приложенных усилий, направленных на реализацию инноваций, и полученным результатом [22, с.98]. Анализ организационной культуры ИУ позволяет понять и оптимизировать эти процессы.

Психолого-культурологический анализ также необходим при решении управленческих проблем, связанных с выходом за рамки национальных или этнических проблем. Большой пласт проблем, связанных с отсутствием взаимопонимания между сотрудниками ИУ различных национальностей и вероисповедания обычно вообще не рассматривается. Пытаясь навязать представителю другой национальности свои взгляды и модель поведения, мы рискуем оскорбить его, так и не получив необходимого результата.

Исследование организационной культуры осуществляется в несколько **этапов**.

1 этап – встреча «консультанта» и «клиента» и обсуждение с первыми лицами учреждения насущных проблем и желаемого результата.

2 этап – диагностика текущего состояния организационной культуры, ее типа, особенностей структурных элементов с помощью методик и методов.

3 этап - реализация перемен и их системная диагностика.

Понимание истинной сути организационной культуры исправительного учреждения – сложная задача не только для руководителя, но и для психолога-исследователя. Поскольку особенностью исследования организационной культуры является то, что при поверхностном подходе к исследованию организационной культуры и интерпретации результатов истинные, реально определяющие поведение персонала убеждения и ценности не так легко выявить, они иногда не ясны самим сотрудникам учреждения, в том числе и руководителю. Доступные наблюдению внешние проявления поведения и провозглашаемые ценности могут дать представление только о том, какой организация хочет казаться.

Психологическая диагностика организации – это определение ее психологических проблем и их причин. Она выступает как составная часть организационной диагностики в целом.

## **2.2 Методы диагностики организационной культуры**

Наиболее удобно при сборе данных и анализе психологических явлений использовать трех уровневую структуру организационной культуры. Психологический инструментарий, применяемый для сбора данных, может быть самым разнообразным. Подробно методы психологической диагностики организационной культуры ИУ описаны выше. Например, получить данные и проанализировать эмоциональные и чувственные реакции сотрудников ИУ, возможно с помощью применения метода наблюдения. Исследовать систему мотивации, стиля управления и социально-психологический климат возможно с помощью применения тестовых методик. Групповые нормы, правила поведения, стереотипы общения исследуются посредством применения метода опроса в разнообразных его вариантах (анкеты, опросники, интервью). Имидж исправительного учреждения изучается с помощью комплекса психологических методов: наблюдения, опроса, контент-анализа и т.д.

Многие психологи, занятые исследованием организационной культуры, считают, что внешнее выражение культуры организации является яркой характеристикой ее сотрудников, особенно руководителей высшего звена [17, с.52]. Легенды, истории, ритуалы, символы и другие проявления организационной культуры доступны восприятию, но с трудом поддаются измерению, а исследования очевидных проявлений организационной культуры часто бывают основаны на устных сообщениях и других субъективных методах. По мнению Э. Шейна психологическое исследование очевидных проявлений организационной культуры представляет процесс отражения собственных представлений исследователя. Достаточно трудно исследовать и интерпретировать психологические компоненты организационной культуры неосознаваемого уровня (когнитивные схемы, ментальные модели, представления, убеждения, чувства и образы).

Психологические компоненты организационной культуры, относящиеся к уровню социально-психологических и осознаваемых, исследовать и интерпретировать достаточно легко. Организационные нормы и ценности поддаются исследованию с помощью существующих психологических методов и опросников. Разработаны такие опросники, позволяющие изучить культурные особенности организации, как «Профиль организационной культуры» Р.Лайкерт (1980), «Характеристика организационной культуры» (1991), «Опросник организационной культуры» (D. Bortorf 1999), «Тест на выявление типа организационной культуры, преобладающей в организации» (М. Магура, М. Курбатова, 1999) и другие.

Исследователи, занимающиеся изучением организационной культуры, наиболее часто используют определенные психологические методы диагностики, которые характеризуют ее количественные показатели. Среди них можно назвать такие как:

- 1) Анализ результатов деятельности. Многие исследователи организационной культуры ограничиваются изучением очевидных проявлений, таких как история организации [17, с.86]. В рассказах об

истории организации существенную роль играют ценности и взгляды руководителей или ключевых фигур организации, превращающиеся в символические ролевые модели. Истории эти часто назидательны и могут рассматриваться в качестве одного из средств инструктажа для молодых сотрудников. В подобных случаях смысл истории состоит не столько в передаче неких ценностей, сколько в намерении как-то отличить организацию и вызвать у ее сотрудников чувство гордости, обусловленное принадлежностью к ней.

Фиксируемые в письменной форме, философия и идеология организации позволяют дать развернутое выражение сообщению, соответствующему намерениям руководства. Издание брошюр, руководств для сотрудников, учебных и идеологических материалов, видеофильмов призвано донести до нового сотрудника некоторые ключевые элементы организационной культуры. При опросе молодых сотрудников зачастую выясняется, что они обращают преимущественное внимание не на печатные издания организации или ее учебные курсы, а на поведение других сотрудников, имеющих большой стаж работы в исправительных учреждениях [17, с.57].

Особый интерес представляет собой продукция, которую производят учреждения руками осужденных. Было бы интересно проанализировать качество, конкурентоспособность, прибыль от товаров, выпускаемых в ИУ.

2) Контент-анализ наиболее эффективен при изучении очевидных проявлений организационной культуры. Подвергнуть контент-анализу возможно легенды и мифы, неизбежно возникающие в любой организации и способствующие сохранению основных организационных ценностей, а также видеофильмы и печатные издания организации. В социальной психологии контент-анализ применяется для изучения психологических особенностей субъектов общения (как отдельных индивидов, так и их групп), реальных социально-психологических явлений, содержания сообщений, психологической специфики средств коммуникации. Следовательно, контен-

анализ может применяться как самостоятельный метод для исследования социально-психологических задач и как вспомогательный метод в прикладных исследованиях. Достоинствами этого метода являются: минимальность влияния исследователя на объект исследования, высокая степень надежности данных, возможность пролонгированного исследования. Главный недостаток – сложность процедуры.

3) Опрос. Данные, полученные в ходе опроса являются полезной информацией, полученной в ходе изучения организации. Культура охватывает все аспекты внутренней и внешней жизни группы, и поэтому полное ее изучение предполагает использование чрезвычайно большого числа вопросов. Но не все категории культуры имеют равное значение для деятельности данной группы. Работа с опросниками основывается на предположении, что респонденты будут давать правдивые и точные ответы. Поскольку культурные представления обычно лишь подразумеваются, а не осознаются, индивид может испытывать серьезные трудности при попытках их вербального выражения. Он может искренне пытаться дать точный ответ, но не может этого сделать в силу своих способностей. Таким образом, опросники могут быть весьма действенным средством для определения норм поведения и организационного климата. К результатам опросов можно относиться лишь как к очевидным проявлениям данной культуры, требующим определенной интерпретации. Более глубокий пласт культуры – ценности, более легко поддаются исследованию с помощью существующих психологических тестов и опросников. Такие специализированные опросники, как «Характеристика организационной культуры» (Likert R., 1991), «Опросник организационной культуры» (D. Bortorf, 1999) позволяют изучить культурные ценности исправительных учреждений. Опрос может быть весьма действенным средством для определения норм поведения и организационного климата. Социально-психологический опрос позволяет получить информацию о суждениях, мнениях, настроениях в организации и выявить глубинные характеристики, внутренние механизмы формирования

поступков, интересов. Опрос должен дать респонденту возможность поведать историю исследуемой группы, что позволит выявить, как возникавшие перед ней проблемы, так и способы их решения.

4) Методом оценки эффективности деятельности исправительного учреждения, наиболее часто применяемого в рамках психологического подхода, является **экспертный опрос или экспертный метод**. Опрос экспертов отличается от других видов опроса уровнем компетентности опрашиваемых в определенной сфере жизнедеятельности. Имеют свои особенности процедура проведения опроса, критерии отбора экспертов и анализ полученной информации. Опрос экспертов может осуществляться в форме интервью, анкетирования, собеседования. К экспертному опросу прибегают в случаях прогнозирования социально-психологических явлений, особенно массовых, а также, если адекватные методики не разработаны или недостаточно надежны. Проблема оценки эффективности деятельности исправительных учреждений относится именно к таким проблемам. Отбор экспертов имеет определенный алгоритм. Первоначально эксперты оцениваются по следующим объективным критериям: уровень образования, наличие ученой степени, количество опубликованных работ по диагностируемой проблеме, количество ссылок на эти работы у других исследователей, опыт и продолжительность работы в диагностируемой сфере, авторитет и пр. После этого эксперты дополнительно могут быть протестированы на креативность, интеллект, общую компетентность по рассматриваемому кругу вопросов. Методика экспертного опроса отличается от обычных опросов более сложным профессиональным языком, предусматривает комбинированные вопросы. Некоторые методики экспертного опроса предусматривают стандартизацию в обработке и анализе получаемой информации.

Процесс оценки эффективности деятельности организации экспертами подразделяется на следующие этапы:

1 этап – формулирование типа решаемой задачи по оценке типа эффективности организации, который определяется совокупностью требуемых воздействий, которые формулируются исследователем. В качестве последнего может выступать группа людей или отдельное лицо, которые заинтересованы в решении задачи.

2 этап – описание оцениваемой организации в целях определения параметров, характеризующих существенные стороны ее деятельности, ее элементов, связей и процессов (в том числе и взаимодействия со средой). Выбор параметров происходит на базе предлагаемой системной концепции видения организации. Исследователь должен создать целостную картину объекта, учитывать многовариантность структур, всю широту связей.

3 этап – определение принципов оценки и конструирование системы существенных показателей эффективности организации, в соответствии с выбранной методологией.

4 этап – разработка собственно методики и процедур получения оценок эффективности. Одни показатели могут измеряться в шкалах, другие имеют качественный характер. Нужно помнить, что все, даже самые сложные социальные явления поддаются оценке. Это зависит от надежной измерительной процедуры.

5 этап – использование полученной оценки эффективности деятельности организации для решения практических задач.

Значительная часть информации, используемой при оценке эффективности, основана на суждениях экспертов.

Экспертные процедуры – это специально организованные, научно-обоснованные способы получения суждений от специалистов, имеющих практический опыт деятельности по вопросам, относящимся к сфере их компетентности. Научно-обоснованное построение процедуры включает четкое определение цели экспертизы, ясное понимание предмета обсуждения, поиска оптимальных методов отбора экспертов, эффективных способов согласования их мнений при максимальном повышении

достоверности, обоснованности и убедительности окончательных результатов. Фундаментальной характеристикой экспертной деятельности является то, что специалисты не всегда обязаны предоставлять строгие доказательства, обосновывать свою точку зрения или суждения. Экспертный опрос в основном ориентирован на интуитивное мышление, получение объективной информации в таких случаях, в которых не существует возможности использовать полученный в какой-либо области знания теоретико-эмпирический материал.

Задачи, в которых экспертный опрос носит достаточно регулярный характер, связаны в основном с такими областями деятельности, как проектирование, прогнозирование, исследование операций, процессы подготовки и принятия управленческих решений, оценка качества продукции и эффективности организации.

5) **Анкетирование** - одна из разновидностей опроса. Общение диагностируемого с исследователем носит опосредованный характер. При исследовании организационной культуры анкетирование помогает определить основные особенности ее проявления, степень осознания сотрудниками компонентов организационной культуры, отношение к ней. Это достаточно экономичный и оперативный метод, предоставляющий возможность опросить всех сотрудников учреждения. При этом степень личного влияния исследователя минимальна, а данные удобно подвергать математическому и статистическому анализу. Трудности реализации данного метода заключаются в том, что не всегда респонденты отвечают достоверно, подробно, самостоятельно. Часть анкет не возвращается, а часть – не подлежит обработке. Некоторые анкеты содержат термины, описывающие организационную культуру и позволяющие респондентам объективно оценить события.

6) **Интервью.** Цель его состоит в том, чтобы выяснить точку зрения сотрудников на проблемы, возникшие в учреждении, их причины и возможные пути решения. При проведении интервью устанавливаются

особые отношения между респондентами и консультантом, основанные на способности последнего установить контакт и вызвать к себе доверие. Структурированность интервью может варьироваться от свободной беседы до стандартизированной процедуры. Круг опрашиваемых достаточно ограничен, интервью требует затрат времени и ресурсов. По сравнению с опросом интервью предоставляет возможность получения более глубокой, полной и конкретной информации. Основным принцип его проведения состоит в том, что вопросы о ценностях или представлениях не должны задаваться вообще. Подобные вопросы понуждают интервьюируемого руководствоваться соображениями социальной приемлемости, при этом он или она попросту не могут сосредоточиться на предложенных им категориях. Исследователь должен задавать вопросы, побуждающие респондента отвечать на них связным естественным рассказом, при котором его мысли и воспоминания имеют «естественную», т. е. хронологически упорядоченную, организацию. Можно поинтересоваться критическими моментами в деятельности исправительного учреждения. Критические события — события, способные оказать серьезное влияние на судьбу организации, требующие пересмотра или переформулировки целей и методов работы, или изменения состава, или статуса организации. Для выявления критических ситуаций исследователь может попросить респондента припомнить проблемы, не имевшие стандартного решения, события, выходявшие за рамки действующих норм и решений, например случаи нарушения субординации, необычный характер взаимоотношений или избыточное напряжение в коллективе сотрудников ИУ, требующее разрешения.

Как метод устное интервью представляет собой беседу, в которой исследователь имитирует роль полноправного собеседника. Полуструктурированное интервью подразумевает устную беседу на основе заранее составленного плана, с выделением основных тематических блоков, представляющих исследовательский интерес и выделением предварительных аспектов, по которым должна быть получена более детальная информация об

организационной культуре ИУ. Формулировка отдельных вопросов и предполагаемая форма ответов являются свободными и открытыми. Их конкретное оформление происходит в ходе интервью.

7) Под **тестированием** принято понимать кратковременное испытание, с помощью которого измеряется уровень развития или степень выраженности некоторых психических свойств личности, групп, общностей. Основные требования к тестовым методикам – достоверность, надежность, репрезентативность. Тестовые методики широко применяются при изучении отдельных психологических компонентов организационной культуры: мотивационной сферы сотрудников ИУ, ценностных ориентаций, когнитивных характеристик, для изучения особенностей внутригрупповых отношений, определения стиля руководства ИУ, существующего социально-психологического климата. Возможно применение проективных тестовых методик, например рисуночного теста «Деловые ситуации», тематического апперцептивного теста. Тесты позволяют решать прикладные задачи исследования, сосредотачиваясь на характерологических особенностях личности сотрудников. Самыми распространенными тестами являются опросник Р. Кеттела, тест К. Томаса, эксперсс-диагностика Т.Матолина, MSAI (оценка управленческих навыков) и др.

8) **Наблюдение** позволяет непосредственно воспринимать и фиксировать поведенческие нормы, стереотипы, интенсивность взаимодействия в группе, коммуникативную активность сотрудников ИУ, комфортность общения. Посредством наблюдения можно наиболее точно определить престиж и статус руководителей ИУ. Однако, этот метод сильно подвержен влиянию личностных особенностей исследователя, особенно при сильной ориентации на подтверждение гипотезы. Предметом социального наблюдения служат вербальные и невербальные акты поведения отдельных сотрудников ИУ и их коллективов. Результаты наблюдения подвергаются классификации, группировке, сопоставлению с другими данными. Наблюдение чаще применяется как один из компонентов в комплексе

диагностических методов, преимущественно из-за высокой степени субъективности. Надежность результатов наблюдения зависит от продуманной процедуры применения метода, жесткой организации, социально-психологической компетентности исследователя.

9) **Фокус-группы** – один из методов диагностики, подразумевающий групповую работу и получение от участников группы информации по поводу организационных проблем. Его можно рассматривать как полустандартизированное интервью и как самостоятельный метод. Данный метод тесно связан и с наблюдением. Субъективная информация, полученная от участников группы, является вариантом обратной связи. Главная задача – установить реальные причины происходящих процессов, проследить их динамику, зафиксировать информацию. Именно этот метод позволяет отследить непосредственные эмоциональные реакции, феномены конформизма и группового сплочения.

Таким образом, диагностика организационной культуры учреждений УИС представляет собой процесс, направленный на выявление особенностей структурных компонентов, определение типа организационной культуры, ее характера путем применения качественных и количественных методов исследования, преимущественно психологического. Сама диагностика не подразумевает решение проблемы, но на практике трудно разграничить полностью эти два процесса.

### **2.3 Методики исследования организационной культуры**

В настоящий момент широко известны и активно применяются в психологических исследованиях такие методики исследования организационной культуры как «профиль организационных характеристик» Р. Лайкерта, «шкала организационных парадигм» Л. Контантини, «определение типа организационной культуры» Г. Хофстеде и пр. Мы предлагаем вашему вниманию такие методики, которые были использованы нами при проведении практических исследования специфики

организационной культуры исправительных учреждений и зарекомендовали себя как доступный, удобный и качественный диагностический инструмент [22, с. 101].

### **Клинический метод изучения организационной культуры**

(Э. Шейн, 1995) относится к качественным методам исследования. Это подход сводится к серии совместных исследований, выполняемых психологом и лицами, располагающими информацией, являющимися членами организации и воплощающими те или иные аспекты организационной культуры. Э. Шейн утверждает, что изучить и понять истинное значение глубинных культурных представлений возможно только в совместной работе сотрудников организации и независимого исследователя. Эта работа включает в себя сбор данных, использование формальных методов, подведение итогов и вынесение решения. Совместная работа позволяет устранить субъективные ошибки и преодолеть барьер, препятствующий осознанию организации самой себя. Посторонний наблюдатель не может до конца осознать смысл понятий, используемых сотрудниками организации, для этого требуется длительное пребывание в данной культурной среде. Первые впечатления нового сотрудника дают представление о поверхностных аспектах культуры, подлинный ее смысл открывается после преодоления определенных внутренних культурных барьеров. Сотрудник осознает некоторые представления, которые являются для него очевидными и поэтому неосознаваемыми, если объясняет психологу смысл происходящего в организации. Если члены организации активно включаются в процесс исследования и интерпретации организационной культуры, процедура упрощается, поскольку сотрудники заинтересованы в помощи исследователю.

Процесс выявления и исследования психологических аспектов культуры организации позволяет ее членам осознать собственные культурные представления и оценить степень их соответствия стратегическим целям организации [131]. Этот процесс предполагает участие

одного или нескольких ключевых подразделений организации, четкое определение задач культурного анализа и в зависимости от природы изучаемой проблемы, предоставление достаточного времени. Данный подход базируется на следующих основных предпосылках:

1) Организационная культура представляет собой систему коллективных представлений, соответственно только исходные данные, полученные при работе с группой, являются надежными и верными.

2) Истинное значение культурных представлений может быть осознано только представителями данной культуры, поэтому осознание носителями культуры более важно, чем ее понимание исследователем.

3) Процесс психологической интерпретации культурных особенностей часто приводит к выводу о том, что новая практическая деятельность организации требует новой культуры.

4) Изменение культурных представлений никогда не затрагивает всей организационной культуры. Обычно речь идет об изменении одного или двух параметров в том же культурном контексте. Базовая парадигма меняется крайне редко. Если это происходит, то процесс культурных изменений растягивается на долгие годы [23, с.214].

Основная цель итогового описания существующей организационной культуры состоит в обеспечении возможностей осознания самими сотрудниками исправительных учреждений тех представлений, которые способствуют или препятствуют достижению целей деятельности УИС. Цель диагностической деятельности психолога – в обеспечении возможности групповой саморефлексии. Эта процедура проходит довольно быстро. В течение нескольких часов можно получить полную картину основных представлений группы. Индивидуальные опросы или работа с опросными листами не дают таких результатов и требуют значительно больших затрат времени.

При решении проблем управления отдельными элементами организационной культуры, подходит именно этот способ интерпретации

организационной культуры. Попытаемся его описать, применительно к исправительным учреждениям в ситуации привлечения внешнего консультанта.

Этапы исследования будут следующие:

1) Выявление заинтересованного в переменах представителя учреждения. Психолог должен найти такого представителя исправительного учреждения, который был бы заинтересован в изучении культуры и внедрении выводов и рекомендаций. Наиболее правильно, когда этим заинтересованным лицом выступает руководитель. Он, в свою очередь, привлекает другие заинтересованные службы. Это значительно упрощает работу исследователя.

2) Ознакомление и сосредоточение внимания на неожиданных проявлениях организационной культуры. Психолог входит в группу, культура которой требует диагностики, начинается знакомиться с ней активно – посредством систематического наблюдения и пассивно – сталкиваясь с некоторыми неожиданными для него социальными явлениями.

3) Систематическое наблюдение и проверка. Психолог в процессе наблюдения формирует вербальную оценку привлечших его внимание явлений, убеждается в их принадлежности к организационной культуре ИУ.

4) Обсуждение неожиданностей, недоумений, догадок. После установления определенных отношений с руководителем ИУ психолог должен поделиться с ним своими наблюдениями, реакциями, предположениями, теориями, догадками по поводу того, что же представляет собой данная организационная культура. Важно то, как психолог представляет свои наблюдения. Желательно описывать свои ощущения, говорить от первого лица. Подобная форма общения снижает вероятность того, что руководитель ИУ займет защитную позицию, не повлечет его агрессивной ответной реакции.

5) Совместные поиски объяснения происходящего. Участники процесса переходят к рассмотрению основных представлений и их

взаимосвязи. Психолог помогает руководителю ИУ выйти на более глубокий уровень осознания и объяснения происходящего в ИУ, помогает выявить неосознанные компоненты данной организационной культуры. Психолог должен избегать возможности вызывать защитные реакции и переутомление, чтобы не прервать процесс общения. На практике подобная активность достигается в том случае, когда обе стороны чувствуют себя свободно.

6) Формализация гипотезы. Сотрудники исправительных учреждений совместно с психологом проверяют выбранные положения. Затем высказанные, сформулированные и подтвержденные предположения соединяются в единую гипотезу.

7) Систематизированная проверка гипотез и объединение результатов. Психолог продолжает опросы и наблюдения, стараясь найти новые подтверждения выдвинутой им гипотезы. Используются для этой цели систематизированные опросы информированных сотрудников. Возможно использование самых широких методов сбора социальной информации: опросные листы, контент-анализ документов, рассказы работников и другие артефакты, формальные интервью, систематизированные наблюдения.

8) Поиск коллективных представлений сотрудников ИУ. Детальное рассмотрение принятой гипотезы, определение действующих представлений и их влияния на поведение сотрудников ИУ.

9) Постоянная верификация. При получении новых данных и при более полном знакомстве психолога с изучаемой организационной культурой, он должен уточнять и совершенствовать создаваемую им модель, проверяя ее на заинтересованных представителях организации. Конкретный взгляд на культуру может приниматься «в штыки» сотрудниками ИУ, некритически относящимися к своему поведению, им может не понравиться характер или «выставление на показ» их поведения. Чтобы избежать нежелательных реакций, можно прочесть лекцию по проблемам организационной культуры. Хотя само по себе нежелание сотрудников

участвовать в интерпретации результатов позволяет получить важные дополнительные сведения об особенностях организационной культуры ИУ.

10) Представление осмысленной схемы, формулирование культурной парадигмы. Очень легко интуитивно понимать и чувствовать смысл происходящего, однако необходимо ясно сформулировать и записать собственные ощущения. Анализ написанного требует постоянного дополнения и исправления и является обязательной составляющей процесса интерпретации.

Исследователь должен помнить о соблюдении этических принципов, которые распространяются на работу с организациями так же, как и на работу с индивидами. В научных публикациях соблюдается анонимность.

Следующим качественным методом изучения организационной культуры является **исследование организационной структуры** - основная проблема определения параметров культуры организации по ее существующей структуре состоит в том, что исследователь не может правильно интерпретировать представления, лежащие в ее основе. Одна и та же структура может являться следствием различных систем представлений. Например, централизованная организационная структура может быть следствием следующих представлений:

- 1) подобная организация отвечает характеру решаемых организацией задач,
- 2) руководство считает себя монопольным обладателем истины,
- 3) ключевые позиции должны быть заняты друзьями и родственниками руководителей,
- 4) работникам нельзя доверять и потому нужен жесткий контроль за ними,
- 5) только четкая иерархия и соподчиненность позволяют руководить организацией [21, с.87].

Такая структура может являться также следствием представлений руководства, которые становятся основой для исторической традиции.

Структура является зримым, очевидным фактом организационной культуры, однако ее значение и смысл не могут быть поняты без привлечения дополнительных данных. Такие данные, могут быть получены в ходе индивидуальных или групповых опросов, при которых респондентов спрашивают об истории становления существующей организационной структуры и причинах ее возникновения.

Еще одна методика зарекомендовавшая себя как качественный инструментарий. Это **методика ОСАИ** (К.Камерон, Р. Куинн). Она является средством оценки текущего состояния организационной культуры в целом. Отвечая на вопросы, следует иметь в виду именно то конкретное подразделение УИС, которое в данный момент исследуется. При этом субкультурные и контркультурные тенденции будут учтены. Каждый из шести блоков предполагает четыре варианта ответов. Необходимо распределить 100 баллов между четырьмя альтернативами в том соотношении, которое в наибольшей степени отражает положение дел в этом учреждении. Нужно убедиться в том, что сумма баллов по блоку будет равна 100. Авторы предлагают оценивать отдельно состояние «теперь» и «предпочтительно», но мы унифицируем таблицу.

*Табл. 4*

#### Оценка текущего состояния организационной культуры

<b>I.</b>	<b>Важнейшие характеристики</b>	<b>Теперь</b>	<b>Предпочтительно</b>
A.	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди имеют много общего.		
Б.	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
В.	Организация ориентирована на результат. Главная забота добиться выполнения задач. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
D.	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей определяются формальными процедурами.		
	Всего	100	100

<b>II.</b>	<b>Общий стиль лидерства в организации</b>	<b>Теперь</b>	<b>Предпочтительно</b>
A.	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
B.	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства или склонности к риску.		
B.	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
D.	Общий стиль лидерства в организации		
	Всего	100	100
<b>III.</b>	<b>Управление наемными работниками</b>	<b>Теперь</b>	<b>Предпочтительно</b>
A.	Стиль менеджмента характеризуется поощрением командной работы, единодушия, участия в принятии решений.		
B.	Стиль менеджмента характеризуется поощрением индивидуализма, риска, новаторства, свободы и самобытности.		
B.	Стиль менеджмента характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности, поощрением достижений.		
D.	Стиль менеджмента характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
	Всего	100	100
<b>IV.</b>	<b>Связующая сущность организации</b>	<b>Теперь</b>	<b>Предпочтительно</b>
A.	Организацию связывает воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность находится на высоком уровне.		
B.	Организацию связывает воедино приверженность новшествами и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.		
B.	Организацию связывает воедино достижение цели и выполнение задач. Общепринятые темы – агрессивность и победа.		
D.	Организацию связывает воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности.		
	Всего	100	100
<b>V.</b>	<b>Стратегические цели</b>	<b>Теперь</b>	<b>Предпочтительно</b>
A.	Организация акцентирует внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и участие.		

Б.	Организация акцентирует внимание на приобретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового опыта и изыскание новых возможностей.		
В.	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д.	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
	Всего	100	100
<b>VI.</b>	<b>Критерии успеха</b>	<b>Теперь</b>	<b>Предпочтительно</b>
А.	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности сотрудников заботой о людях.		
Б.	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Она является производственным лидером или новатором.		
В.	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство.		
Д.	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяет надежная поставка, реализованные планы и низкие производственные затраты.		
	Всего	100	100

Расчет оценки требует несложной арифметики. Необходимо сложить баллы всех ответов А в колонке «Теперь» и общую сумму разделить на 6, т.е. вычислить среднее. То же самое сделать для ответов В, С, Д.

Второй шаг заключается в тех же действиях для колонки «Предпочтительно».

Третий шаг заключается в сравнении ответов, поскольку каждая из оценок относится к определенному типу культуры. Можно отчетливо увидеть доминирующий.

Оценки можно представить графически. Этот график будет представлять собой профиль организационной культуры.

**Опросник для проведения собеседования с руководителем организации** (О.А. Чаденкова, Е.В. Черток, 2003) на первом этапе диагностики.

1. Для чего существует ваша организация?
2. Чем она занимается?
3. Что отличает ее от остальных?
4. Что производит ваша организация?
5. Что характерно для «продукта», который производит ваша организация?
6. Как Вам представляется будущее вашей организации?
7. Каким будет производимый «продукт»?
8. Каким образом он будет продвигаться к потребителю?
9. Что является главной ценностью вашей организации?
10. Что Вам нравится в вашей организации?
11. Что Вам не нравится в вашей организации?
12. Что отличает Ваших сотрудников от всех остальных?
13. Что Вам нравится в персонале?
14. Что Вам не нравится в персонале?
15. Какова кадровая политика организации?
16. Что привлекает сотрудников в вашей компании?
17. Что привлекает в вашей компании Вас лично?
18. Что из истории вашей организации «живо» в настоящем?
19. О чем из истории организации сотрудники вспоминают с удовольствием, а что вызывает сожаление и негодование?
20. Каковы традиции, ритуалы и неписанные правила вашей организации?
21. Как Вас воспринимают сотрудники, какие предания, мифы и легенды о Вас как руководителе существуют в компании?
22. Продолжите фразу: «Наш руководитель ...» (так, как это делают сотрудники).

23. *Чем ваши сотрудники недовольны в Вас?*
24. *Построили ли Вы компанию «своей мечты»?*
25. *Какие существуют «линии напряжения» внутри организации?*
26. *Существуют ли конфликты во взаимодействии людей и подразделений?*
27. *В чем они проявляются?*
28. *Оцените масштаб Вашего влияния на развитие и судьбу организации?*
29. *Какие образцы и нормы поведения в организации задаете лично Вы?*
30. *Что в компании воспроизводится по Вашему «образу и подобию»?*
31. *Существуют ли специальные слова, термины, понятия, которые понятны только членам вашей организации? Можете ли Вы описать культуру вашей организации?*
32. *Люди какого типа имеют больше всего шансов сделать карьеру в вашей организации?*
33. *Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?*
34. *Есть ли какие-нибудь правила и традиции, которых придерживается персонал при проведении досуга?*
35. *Какие события отмечаются в Вашей организации?*
36. *Что приветствуют люди в поведении друг друга?*
37. *Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?*
38. *Какие изменения в организации работы, отношения к делу хотели бы увидеть сотрудники?*
39. *Что собой напоминает ваша организация (предложите метафорический образ)?*
40. *С чем Вы могли бы ее сравнить?*

**Тест для определения типа организационной культуры**  
(М.И. Магура, М.Б. Курбатова, 2006). Тест применяется на втором диагностическом этапе и основан на выделении четырех типов

организационной культуры: авторитарной, бюрократической, задачецентрированной, ориентированной на человека. Предложенные вопросы касаются разных сторон работы организации. Из четырех предложенных вариантов ответа выберите один, лучше всего описывающий вашу организацию. Вы должны сделать выбор на основании реального положения дел, а не того как бы Вам хотелось. Из двух подходящих формулировок выберите только одну, наиболее характерную.

1. Основное дело руководства это...

*А. Организация производства и поиск рынков сбыта*

*Б. Руководство работой и повышение эффективности*

*В. Делегирование ответственности и координация работы подразделений*

*Г. Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми*

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

*А. Формальные и безличные*

*Б. Редкие, в письменной форме*

*В. Личные*

*Г. Частые и неформальные*

3. Контроль в организации чаще всего основан на:

*А. Планах и формальных процедурах*

*Б. Достижении целей, выработанных подчиненными вместе с руководителями*

*В. Показателях сбыта продукции*

*Г. Бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах*

4. Мотивация персонала чаще всего основана на:

*А. Чувстве принадлежности к команде и командных ценностях*

*Б. Надежде на повышение*

*В. Личных оценках*

*Г. Повышению должностного статуса*

5. Организационная структура в организации в основном:

*А. Неформальная*

*Б. Централизованная, функциональная*

*В. Децентрализованная, линейно-штабная*

*Г. Кросс-культурная, ориентированная на проблему*

6. Основные ценности организации:

*А. Доминирование и подавление сопротивления*

*Б. Рациональность и поддержание порядка*

*В. Защита интересов членов организации*

*Г. Достижение целей подразделения*

7. Люди работают в основном, чтобы..

*А. Соответствовать представлениям о правильном поведении*

*Б. Получать удовлетворение от работы*

*В. Решать проблемы и вносить свой вклад в общее дело*

*Г. Сохранять имеющиеся привилегии и приобретать новые*

8. Отношения другими организациями в основном строятся на :

*А. Взаимных интересах и общности задач*

*Б. Сотрудничестве*

*В. Конкуренции*

*Г. Соглашениях и соблюдении буквы закона*

9. Власть в основном основана на:

*А. Компетентности, опыте и знаниях*

*Б. Способности поддерживать дисциплину и порядок*

*В. Должностной позиции*

*Г. Способности и желаниии помогать другим людям*

10. Сотрудников в организации поощряют в основном за:

*А. Способность добиваться результата и побеждать*

*Б. Следовать правилам и процедурам*

*В. Помощь другим людям*

*Г. Вклад в достижение целей организации*

### Ключ к тесту

Следует в каждой колонке подсчитать число выборов. Колонка, получившая максимальное количество баллов, соответствует культуре, доминирующей в организации.

№ вопроса	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Задачецентрированная культура	Ориентированная на человека культура
1.	Б	В	А	Г
2.	А	Б	Г	В
3.	Г	А	В	Б
4.	В	Г	Б	А
5.	Б	В	А	Г
6.	А	Б	Г	В
7.	Г	А	В	Б
8.	В	Г	Б	А
9.	Б	В	А	Г
10.	А	Б	Г	В
<b>Итого</b>				

**Опросник для исследования организационной культуры учреждений и органов УИС** (Р.Н. Киселева, 2010) разработан с учетом специфики деятельности УИС. Он более всего подходит для системного исследования организационной культуры и рекомендуется к применению на третьем диагностическом этапе.

1. *Что для вас значит служба в уголовно-исполнительной системе?*

- место работы,
- дань семейной традиции,
- стабильность, соц. гарантии,
- хорошая зарплата,
- возможность приобрести практический опыт,
- выполнение важнейшей государственной задачи,
- дело всей жизни

другое \_\_\_\_\_

2. Что для Вас является наиболее важным в вашей служебной деятельности?

- самостоятельность,
- наличие властных полномочий,
- владение информацией,
- возможность применить силу,
- возможность помочь нуждающемуся,
- дисциплина и порядок,
- личностный, карьерный рост,
- точное выполнение распоряжений

другое \_\_\_\_\_

3. Какими принципами Вы руководствуетесь в своей работе?

- Быть примером для других,
- Не откладывать на завтра то, что можно сделать сегодня,
- В каждом нужно видеть человека,
- Быть строгим, но справедливым,
- На Бога надейся – сам не плошай,
- Инициатива наказуема,
- Хочешь сделать хорошо – сделай сам,
- Не пойман, не вор,
- Не верь, не бойся, не проси,
- Гусь свинье не товарищ
- Не мечи бисер перед свиньями
- Бумага должна вылежаться,
- Без труда не вытянешь и рыбку из пруда,
- Работа дураков любит

другое \_\_\_\_\_

4. Какое настроение характерно для Вас на рабочем месте?

- хорошее,
- ровное,
- плохое

5. Что Вы чувствуете, приходя на службу?

- радость,
- оптимизм,
- уверенность в себе,
- растерянность,
- усталость,
- скуку,
- отвращение

другое \_\_\_\_\_

6. *Какие нормы среди сотрудников существуют в вашем ИУ?*

- равномерное распределение нагрузки,
- участие рядовых сотрудников в принятии решений,
- взаимный контроль,
- вынесение личных проблем на общее обсуждение,
- забота о собственном авторитете,
- навешивание «ярлыков»,
- дискриминация новичков, женщин,
- наличие «любимчиков», «козлов отпущения»,
- доносительство

другое \_\_\_\_\_

7. *Какие правила поведения среди ваших коллег Вы выделяете?*

- Каждый сам за себя,
- Меньше говори – больше слушай,
- В трудную минуту можно опереться на плечо товарища,
- Не быть «белой вороной»,
- Избегать ненужных встреч с руководством,
- Не портить отношения с осужденными,
- Точно следовать инструкциям,
- Участвовать во всех мероприятиях

другое \_\_\_\_\_

8. *Какие традиции, обычаи существуют в Вашем коллективе?*

- отмечаете совместно праздники,
- принимаете пищу одновременно всем коллективом,
- угощения по случаю
- общий перекур,
- выезжаете вместе с семьями на природу, экскурсии,
- отмечаете повышение по службе в коллективе,
- проверяете новичков на «прочность»,

другое \_\_\_\_\_

9. *Есть ли пословицы или поговорки, которые Вы используете в течение трудового дня?*

- За деньги сможет и дурак, а ты попробуй за так,
- Держит рот на замке,
- На то и щука, чтобы карась не дремал,
- Что посеешь, то и пожнешь,
- Как потопает, так и полопает,
- От тюрьмы и от сумы не зарекайся,

- *Работа не волк – в лес не убежит,*
- *Я начальник – ты дурак, ты начальник – я дурак,*
- *Слово не воробей – вылетит не поймаешь,*
- *Обещал – сделай*

другое \_\_\_\_\_

10. Знакомы ли Вы с криминальными традициями?

- да,
- что-то слышал о них,
- нет

11. Признаете ли Вы их значимость?

- да,
- не знаю,
- нет

12. Находите ли Вы среди них привлекательные, полезные в повседневной жизни?

- да,
- не знаю,
- нет

13. Известно ли Вам о том, что сотрудники поддерживают криминальные традиции?

- да,
- иногда,
- нет,

14. Есть ли в лексиконе у Вас и ваших коллег слова, значение которых остальным людям будет непонятно?

- да,
- не знаю,
- нет

15. Это слова из жаргона осужденных?

- да,
- не знаю,
- нет

16. Есть ли у Вас прозвище?

- да,
- не знаю,
- нет

17. *Насколько хорошо Вы знакомы с криминальной культурой?*
- знаю о ней практически все,
  - достаточно много для служебной деятельности,
  - в общих чертах,
  - не знаю
18. *При общении с осужденными Вы употребляете жаргон?*
- да,
  - иногда,
  - нет
19. *Используете ли Вы жаргон в общении с коллегами?*
- да,
  - иногда,
  - нет
20. *Используете ли Вы жаргон в общении с членами семьи?*
- да,
  - иногда,
  - нет
21. *Используете ли Вы жаргон в общении с друзьями, внеслужебной обстановке?*
- да,
  - иногда,
  - нет
22. *Подчеркивает ли руководство ИУ преимущества более опытных сотрудников перед молодыми?*
- постоянно приводит в пример,
  - иногда рассказывает о них,
  - нет разницы между опытными и молодыми сотрудниками,
  - молодые сотрудники являются опорой руководства
- другое \_\_\_\_\_
23. *Самые уважаемые люди в Вашем ИУ это самые опытные сотрудники?*
- да,
  - не знаю,
  - нет

24. В служебной деятельности Вас, как правило, поощряют или наказывают?

- чаще наказывают,
- примерно поровну,
- чаще поощряют

25. Присутствует ли по Вашему мнению конкуренция между подразделениями в ИУ?

- да,
- не знаю,
- нет

26. Есть ли у Вас возможность выбирать друзей, круг общения среди сотрудников?

- да,
- не знаю,
- нет

27. Представители разных подразделений в ИУ предпочитают общаться как правило между собой?

- да,
- не всегда,
- нет

28. Ваше ИУ расположено

- в центральном округе,
- в областном центре,
- неподалеку от крупного города,
- в сельской местности,
- в отдаленном от цивилизации месте

29. Как давно в ИУ, где Вы служите, проводился ремонт?

- недавно,
- давно,
- вообще не проводился

30. Имеете ли Вы необходимое информационно-техническое оснащение для выполнения служебных обязанностей?

- да, пользуюсь Интернетом, справочными системами,
- да, имеется компьютер, другая техника,
- да, имеется необходимая научная и методическая литература,
- да, имеются необходимые нормативно-правовые акты,
- нет

другое \_\_\_\_\_

31. Участвуете ли Вы в создании практических пособий, методических рекомендаций для работы с осужденными?

- да,
- не знаю,
- нет
- 

32. Когда Вы пришли на работу в ИУ закрепили за Вами наставника?

- да,
- не помню,
- нет

33. Стал ли он для Вас примером?

- да,
- не совсем,
- нет

34. Знаете ли Вы историю создания ИУ, в котором Вы работаете?

- да,
- не знаю,
- нет

35. О каких персонажах в ИУ существуют легенды?

- руководители,
- сотрудники, совершившие геройские поступки,
- неординарные осужденные,
- энтузиасты, интересные личности,
- неформальные лидеры

другое \_\_\_\_\_

36. Существуют препятствия для выполнения Вами своих профессиональных обязанностей в полном объеме?

- да,
- иногда,
- нет

37. Доступен ли для непосредственного общения начальник ИУ?

- да,
- иногда,
- нет

38. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с руководителем?

- да,
  - не совсем,
  - нет
39. Какой стиля руководства коллективом предпочитает ваш начальник?
- авторитарный,
  - демократический,
  - либеральный
40. Удовлетворены ли Вы результатами своей работы?
- да,
  - иногда,
  - нет
41. Среди ваших коллег присутствует взаимопонимание и взаимовыручка?
- да,
  - иногда,
  - нет
42. Понятны ли Вам цели деятельности УИС?
- да,
  - сомневаюсь,
  - нет
43. Понятен ли Вам смысл проводимых реформ?
- да,
  - сомневаюсь,
  - нет
40. Какие мероприятия нужно проводить, чтобы улучшить климат, повысить культуру ИУ?
- привлекать общественность,
  - увеличить число культурных мероприятий,
  - привлекать представителей религиозных конфессий,
  - внедрять новые традиции и обычаи,
  - менять руководство ИУ,
  - использовать творческий потенциал сотрудников, членов их семей
- другое \_\_\_\_\_
41. Каких религиозных убеждений Вы придерживаетесь?
- православие,
  - мусульманство,
  - иудаизм,

- католицизм,
- буддизм,
- никаких

другое \_\_\_\_\_

42. Какой % осужденных занят на оплачиваемых работах в Вашем ИУ?

- до 30%,
- от 30 до 60%,
- от 60 до 100%

43. Демографические данные:

*Пол:*

*Уровень образования:*

*Стаж службы в УИС:*

- мужской,
- женский

- среднее,
- среднее-специальное,
- высшее

- до 3 лет,
- от 3 до 5 лет,
- от 5 до 10 лет,
- от 10 до 20 лет,
- свыше 20 лет

Результаты ответов суммируются в баллы и выстраивается профиль организационной культуры учреждения УИС, позволяющий наметить пути ее трансформации.

Выбор методик эмпирического исследования организационной культуры зависит от личных пристрастий консультанта, его опыта, сферы деятельности, специфики организации. Репертуар методик исследования организационной культуры не ограничивается приведенными в данной работе, он постоянно расширяется, конкретизируется.

## **Глава 3. Трансформация организационной культуры УИС**

### **3.1 Управление организационной культурой**

Любые формы работы с организацией должны быть согласованы с ее организационной культурой. Руководители учреждений УИС, пытающиеся каким-то образом изменить поведение сотрудников, часто сталкиваются с крайне упорным их сопротивлением изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами. Они видят, что отдельные подразделения учреждения предпочитают работе конфликты и открытое противостояние друг другу. Согласно нашим исследованиям, наиболее часто отделы исправительного учреждения находятся в конфликте с оперативным отделом. Конфликты наносят очевидный ущерб эффективной деятельности учреждений УИС и препятствуют успешной адаптации молодых сотрудников.

В таком случае организационная культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности и поэтому необходимо, чтобы сотрудники УИС, на которых возложено управление учреждениями, а также те на кого возложено изучение и управление организационной культурой, умели провести диагностику организационной культуры, были в состоянии разработать стратегию изменения организационной культуры и могли реализовать необходимое воздействие.

Культура любой организации находится в прямой зависимости от общей культуры государства. Ментальные черты нации находят непосредственное отражение в особенностях организационных отношений, позволяя выделять типы организационной культуры. В первую очередь это деление подразумевает такие типы организационных культур как восточная и западная [10, с.66]. На основании анализа результатов исследований культуры более чем 70 стран, Г. Хофштеде пришел к выводу, что индивид получает из своей национальной культуры фундаментальные ценности и установки, относящиеся к глубинным компонентам организационной культуры. Эти ценности и установки проявляются во всех сферах

жизнедеятельности индивида, в том числе и в производственных отношениях, определяя их специфические черты и эффективность деятельности.

**Трансформация организационной культуры** предполагает ее формирование, оптимизацию и изменение. Процесс формирования организационной культуры находится в прямой зависимости от уровня и особенностей общей культуры нации или народа, внутри которого эта организация существует. Психологом, впервые употребившем термин «трансформация» была Э. Кюблер-Росс. Она же обосновала такие стадии трансформации (последовательных изменений) как: отрицание, злость, торг (оправдание, интеллектуализация), депрессия, принятие. В результате практической работы Э. Кюблер-Росс пришла к убеждению, что шоковые изменения слишком болезненны и поэтому их эффект кратковременный. Степень сопротивления подобным изменениям очень высока: «Чем сильнее действие, тем сильнее противодействие». Гораздо более устойчивы постепенные трансформации.

Некоторые исследователи (Е.А. Винарчик, 2010) утверждают, что «в периоды финансового неблагополучия организационная культура меняет свою структуру в сторону гипертрофии общечеловеческих ценностей. Компенсаторная функция из функционального аспекта переходит в структурный, и становится системообразующей для всей организации. В период же финансового благополучия организации появляется другая тенденция – гипертрофируется материальная составляющая, что приводит к деформации организационных ценностей и структур». Этот тезис является достаточно спорным. Возможно, имеются в виду исключительно коммерческие организации. Несомненным является то, что психологические особенности трансформации организационной культуры являются недостаточно изученными на сегодняшний момент, и, несмотря на практическую значимость данной проблематики, единой концепции оргкультурных трансформаций не существует. Исследования

организационной культуры УИС находится еще на зачаточном уровне, не позволяя делать каких-либо глубоких выводов и обобщений [22, с.110].

Уголовно-исполнительная система демонстрирует общие черты российской ментальности, хотя и предстает собой особую корпорацию. Рассмотрим различия в организации и корпорации. Корпорация в отличие от организации, представляет собой союз лиц (физических и юридических), объединяемых общностью профессиональных интересов. Именно определение корпоративной культуры наилучшим образом отражается в совокупности норм, ценностей, правил поведения и общения, понимаемых и добровольно разделяемых персоналом УИС. Как правило, «организационная культура» и «корпоративная культура» используются как синонимы.

Деятельность пенитенциарных учреждений протекает в условиях изоляции и четкой регламентации деятельности. В системе организационных контактов преобладают горизонтальные. В исправительных учреждениях наиболее часто реализуется авторитарная система управления. По данным исследованиям Р.Н. Киселевой, А.В. Чечковой (2006) среди базовых норм и ценностей, которые разделяли сотрудники исправительных учреждений, доминируют две – это значимость индивидуального подхода к людям и авторитет силы. Кроме них в людях ценится умение устанавливать неформальные отношения, которые имеют первостепенное значение по сравнению с формальными. Уважение к коллегам, готовность пожертвовать своими интересами ради них, справедливость, взаимопомощь – также выступают значимыми ценностями в организационной культуре пенитенциарных учреждений. Наряду с ценностями неформального общения и коллективизма у сотрудников выделяются значимость самоконтроля, немногословность. Умение контролировать свои эмоции и переживания, обдумывать свои слова и поступки трактуются как составляющие элементы внутренней силы, умение влиять не только на себя, но и на других. Справедливость как качество личности имеет общенормативный, интегративный характер, поскольку учитывает соблюдение всех

существующих правил и норм взаимодействия в исправительном учреждении [22, с.59]. Данный тип организационной культуры предписывает умение держать дистанцию, фамильярные отношения не приветствуются. В культуре некоторых исправительных учреждений присутствуют элементы криминальной субкультуры осужденных.

К сожалению, последние опросы представителей различных подразделений УИС, показывают, что в настоящий момент нет единого понимания ни целей, ни миссии уголовно-исполнительной системы. Происходит подмена целей конкретными задачами: наказать, изолировать осужденных, обеспечить законность исполнения наказаний, охранять, не допускать преступлений и правонарушений во время отбывания наказания и пр.

Деятельность пенитенциарных учреждений протекает в условиях изоляции и четкой регламентации деятельности. В системе организационных контактов преобладают горизонтальные. В исправительных учреждениях наиболее часто реализуется авторитарная система управления. Возможно проследить трансформацию базовых ценностей организационной культуры за последние десять лет. Согласно исследованиям, проведенным Р.Н. Киселевой, А.В. Чечковой в 2006г., среди базовых норм и ценностей, которые разделяли сотрудники исправительных учреждений в тот момент, доминировали две – это значимость индивидуального подхода к людям и авторитет силы. Кроме них в людях ценилось умение устанавливать неформальные отношения, которые имеют первостепенное значение по сравнению с формальными. Уважение к коллегам, готовность пожертвовать своими интересами ради них, справедливость, взаимопомощь – также выступали значимыми ценностями в организационной культуре пенитенциарных учреждений. Наряду с ценностями неформального общения и коллективизма у сотрудников выделялись значимость самоконтроля, немногословность. Умение контролировать свои эмоции и переживания, обдумывать свои слова и поступки трактуются как составляющие элементы внутренней силы, умение влиять не только на себя, но и на других.

Справедливость, как качество личности, имела общенормативный, интегративный характер, поскольку учитывала соблюдение всех существующих правил и норм взаимодействия в исправительном учреждении. Данный тип организационной культуры предписывал умение держать дистанцию, фамильярные отношения не приветствовались. В культуре некоторых исправительных учреждений присутствовали элементы криминальной субкультуры осужденных.

В течение последующих 10 лет произошли значительные изменения в поведении и мышлении персонала уголовно-исполнительной системы. Интерес представляют организационные ценности, которые были выделены в результате опроса сотрудников УИС, проведенного автором в 2015 г.. Они представлены в порядке ранжирования:

- дисциплина (92%);
- качество подготовки документов (89%);
- исполнительность (87%);
- личная ответственность (74%);
- активность, динамичность (68%);
- трудоспособность (65%);
- готовность жертвовать личным временем (64%);
- выносливость, стрессоустойчивость (57%);
- личная лояльность к руководству (56%).

Следовательно, такие ценности как: демократичность, профессионализм, приверженность организации, инициативность, сплоченность которые характерны для сильной и здоровой организационной культуры, не характерны для организационных отношений УИС в данный момент. Эти процессы напрямую отражаются на имидже системы, не способствуя пониманию общества (как заказчика) важности деятельности пенитенциарных учреждений.

Процесс трансформации организационной культуры следует начинать с формирования миссии, целей и ценностей УИС. Миссия УИС отражает ее

общечеловеческое предназначение – возвращение после отбывания наказания законопослушных (исправившихся) граждан в общество. Основным документом, отражающим цели деятельности УИС, является уголовно-исполнительный кодекс. Статья 4 УИК гласит: «целью уголовно-исполнительного законодательства является исправление осужденных и предупреждение совершения новых преступлений как осужденными, так и иными лицами». Эту цель можно применить к деятельности всей уголовно-исполнительной системы.

Процесс трансформации организационной культуры подразумевает ее оптимизацию и развитие в направлении достижения организационных целей, реализации миссии организации. Миссия и организационные цели – важнейшие структурные компоненты культуры, относящиеся к уровню очевидных ее проявлений. Организация не может существовать без целей. В случае с коммерческими организациями отсутствие или потеря целей приводят к их гибели. А в случае с государственными организациями, какими и являются исправительные учреждения, цели могут меняться в зависимости от политического контекста, экономической ситуации в стране и других факторов. Может даже происходить подмена целей чуждыми, не свойственными сфере деятельности организации и даже откровенно криминальными, но организация продолжает свое существование, потому, что получает государственное субсидирование. Тогда речь идет об организационных патологиях, дисфункциональности всех внутренних и внешних процессов [16, с.54]. Поэтому практически необходимо всему персоналу уголовно-исполнительной системы и, в первую очередь, представителям управленческих структур понимать, принимать и действовать в достижении организационных целей.

В психологии менеджмента существует такое понятие как **управление организационной культурой**. Большинство авторов понимает под этим возможность формирования и развития культуры по определенным критериям или заданным параметрам [18, с.99]. При этом культура

понимается как смешанная, естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы, которые можно сформировать.

К. Камерон и Р.Куинн утверждают, что существует три парадигмы культурологических изменений в организации [4,с.21].

Первая – холическая, в которой исследователь изучает культуру организации изнутри и изменяет ее как один из сотрудников.

Вторая – метафорическая, при которой исследователь сосредотачивается на изучении материальных носителей культуры (документах, символах, униформе и пр.) и действует опосредованно.

Третья парадигма – количественная, подразумевает использование достаточно стандартизированных методик, позволяющих оценить степень выраженности тех или иных культурных особенностей в баллах, числах, процентах.

Эффективное управление формированием и развитием культурой не должно быть направлено на полное уничтожение естественности ее развития, оно должно лишь максимально ограничивать его стихийность, которая чревата непредсказуемыми последствиями, обозначать и пропагандировать его общезначимые ориентиры [23, с.307].

Существует большое количество научно обоснованных подходов к выделению этапов изменений культуры организации. Но, так или иначе, опираются они на необходимые организационные изменения, поскольку эффективное изменение культуры организации неизбежно влечет за собой общеорганизационные изменения. Нам представляется интересным рассмотреть модель организационных изменений, разработанную французским социологом К.Тюрли. Он описал следующие пять подходов к управлению организационными изменениями.

1. *Директивный* — навязывание изменений в кризисных ситуациях или когда другие методы потерпели неудачу — осуществляется при помощи авторитарного управления без проведения консультаций с

работниками.

2. *Переговорный* — признается, что власть распределяется между работодателем и работником, а изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации.

3. *Нормативный* — проведение комплексных изменений в установках, ценностях и убеждениях всех работников. Этот «нормативный» подход (т.е. исходящий из определения, что менеджеры думают правильно, или «нормально») нацелен на достижение приверженности и создание унифицированного видения, но не требует вовлеченности или участия как обязательных элементов.

4. *Аналитический* — теоретический подход к процессу изменений с использованием аналогичных выше описанным моделям изменений. Он применяется последовательно от анализа и диагностики ситуации через постановку целей, проектирование процесса изменений, оценку результатов до определения целей следующего этапа в процессе изменений.

5. *Основанный на действии* — признается, что поведение менеджеров на практике расходится с постулатами этой аналитической теоретической модели. Различия между управленческой мыслью и реальными управленческими действиями практически полностью размываются. Этот типичный подход к изменениям начинается с распространенного признания существования некоторых проблем, хотя эти проблемы четко не определены. Поиск возможных решений, зачастую методом проб и ошибок приводит к прояснению характера проблемы, после чего возникает общее понимание возможного оптимального решения или как минимум схема, в рамках которой его можно найти.

В психологии управления активно используется теория К. Левина – автора психодинамической теории, который предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии между движущими и сдерживающими силами

изменения. Цель анализа поля сил — это полная и максимально объективная оценка того, что может повлечь за собой то или иное предложение по изменению. По мнению К. Левина, если ничего не происходит, то это потому, что противоположные силы — сдерживающие и движущие силы изменения — равны. Во-первых, необходимо определить движущие и сдерживающие силы и оценить их относительную мощность.

Мощность не определяется только количеством стрелок — у одного влиятельного менеджера высшего звена может быть достаточно движущей силы, чтобы продвигать изменение, несмотря на сдерживающие силы, исходящие от персонала, или, наоборот, он может оказать большое сопротивление, несмотря на мощные движущие силы. Во-вторых, можно определить как *«потенциал для изменения»* — те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть призваны в помощь. Пример потенциала — незадействованные сильные стороны руководящей команды [9, с.226].

К. Левин также определил три основных этапа осуществления организационных изменений, или внедрения нововведения:

- 1) размораживание;
- 2) реализация изменений;
- 3) замораживание.

На первом этапе — размораживания предыдущие идеи и практики ослабевают, а людей начинают готовить к изменению. Непосредственно на этапе изменения их убеждают в необходимости отказаться от старых способов работы и попробовать новые. На этапе замораживания новые способы работы закрепляются в новой общепринятой системе. На каждом из этих трех этапов может возникнуть ряд проблем. На первом этапе проблемой является определение и преодоление сопротивления, а также работа над созданием особого настроения для того, чтобы можно было воспринять и осуществить изменение. Проблемы второго этапа в основном связаны непосредственно с внедрением изменения — здесь необходимо очень

тщательное планирование. Затем необходимо обеспечить, чтобы изменение стало постоянным, или «нормативным», т.е. его настолько должны все воспринять, чтобы оно стало частью организационной культуры.

При целенаправленном **формировании культуры** исправительного учреждения и проведении коррекционных мероприятий по необходимо учитывать такие обстоятельства как:

- согласованность элементов организационной культуры существующей системе управления;
- инертность внутренних процессов;
- принятие ответственности за формирование культуры руководством отдельных органов и учреждений УИС;
- роль информированности персонала о проводимых изменениях;
- выделение приоритетов среди культурных ценностей;
- эволюционный характер организационной культуры.

М. Магура описывает основные **этапы формирования организационной культуры** [11, с.84]. На каждом из этапов встречаются определенные трудности, сопровождающие процесс формирования культуры.

*1 этап – Обоснование необходимых изменений.* Он заключается, во-первых, в постановке четких целей, разработке стратегии организации, уяснении того, что должно получиться в результате, во-вторых, в изучении существующей организационной структуры. Реализуется исследование желаемой культуры, формирование ключевых ценностей. Возникают трудности методологического характера. От исследователя требуется ответить на вопрос: Какой должна быть организационная культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития? Далее нужно принимать решение о тех действиях, которые позволят перейти к желаемому.

*2 этап - Сортировка, отбор, разработка новшеств.*

1. Анализ полученной информации, выводы о том, насколько имеющаяся организационная культура соответствует выбранной стратегии и какие изменения требуются.

2. Выяснение исходя из результатов исследований и непосредственно у членов организации, как сотрудники отнесутся к нововведениям:

- что может вызвать наибольшее сопротивление;
- к чему сотрудники отнесутся положительно; какие изменения пугают персонал и почему;
- какие предложения вообще не вызывают определенной реакции; согласны ли сотрудники на изменения в целом, считают ли их необходимыми.

3. Определение уровня сложности внесения изменений, необходимого обучения и подготовки персонала, приблизительного срока, в течение которого эти изменения будут реализованы; расчет требуемых финансовых затрат.

4. Окончательный вывод о целесообразности внедрения новой организационной культуры, т.е. ответ на вопрос: стоит ли игра свеч?

Трудности этого этапа можно обозначить как: слабая теоретическая разработанность концепции организационной культуры ИУ; отсутствие проверенных моделей; естественную динамику самого предмета исследования организационной культуры; ограниченные возможности кросс-культурного переноса выявляемых закономерностей функционирования организационной культуры; размытость границ феномена организационной культуры, его проникновение в целостную структуру организации; ограниченные возможности публикаций результатов исследований в связи с конфиденциальным характером информации.

Следствием этого являются поверхностная, ошибочная интерпретация, отсутствие позитивных перемен, переход от целенаправленного процесса формирования организационной культуры к стихийному.

*3 этап – Формирование новой культуры организации.* Происходит обсуждение, доработка, внедрение изменений.

1. Разработка четкого плана действий:

- назначение лиц, ответственных за нововведения;
- создание рабочей группы, письменное закрепление их прав и обязанностей;
- определение очередности принимаемых мер (радикальные изменения в содержании культуры происходят более болезненно, чем постепенные; начинать лучше с незначительных перемен, с тех, к которым у сотрудников положительное отношение);
- установление сроков, продолжительности, места, способа прохождения обучения и переподготовки персонала, направленных на приобретение новых знаний и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

2. Исполнение плана на практике:

- раздача сотрудникам списка с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год; такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен;
- разъяснение персоналу необходимости изменений, демонстрация тех преимуществ, которые они получают в результате; честное признание возможных трудностей и негативных последствий, консультации по поводу волнений и страхов работников в связи с переменами;
- обнародование миссии организации, сформулированной в соответствии со стремлениями фирмы (можно предложить объявление конкурса среди персонала на лучший девиз компании);
- смена организационной символики и обрядности, прежних порядков (для начала на короткое время, чтобы проследить отношение людей; например, усовершенствовать рабочую форму, если ее не было, или ввести определенные ее элементы, установить традицию празднования дня рождения компании);

- определение новых четких критериев отбора персонала, усовершенствование его методов, способствующих подбору работников, которые соответствовали бы новой культуре;

- усовершенствование методов стимулирования, изменение его критериев (действенными являются почти забытые сейчас нематериальные способы поощрения: грамоты, благодарности, проведение конкурсов по различным аспектам деятельности);

- предоставление сотрудникам возможности участвовать в планировании изменений, поощрение интересных предложений, новых идей;

- оптимальное сочетание новых и старых порядков, особенно на первых этапах.

3. Постоянное фиксирование промежуточных результатов, исследование реакции сотрудников на нововведения:

- метод «открытых дверей»;

- свободный доступ для всех: книги отзывов и предложений (по желанию анонимных);

- измерение производственных результатов.

4. Усовершенствование коммуникационных систем, налаживание удобной и действенной системы связей между подразделениями и с внешней средой.

5. Изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджмента. Если требуется повысить инициативность и ответственность работников, то стимулировать проявление этих качеств; если необходимо строгое подчинение и следование инструкциям, то разработать их подробно, обеспечить распространение, наказывать за их нарушение и поощрять за следование им.

6. Реакция руководства на организационные кризисы в соответствии с заявленными принципами. Здесь очень важен личный пример управленцев, свидетельствующий о принятии и осознании вводимых ценностей.

*4 этап - Контроль, корректировка, оценка результатов.*

1. Не останавливаясь на достигнутом, следовать выбранной линии, внося коррективы по ходу действия.

2. Не обольщаться в то же время достигнутыми успехами (если они есть) и не ускорять процесс изменений (он может длиться годами).

3. Использовать все известные методы, способствующие укреплению и поддержанию культуры организации.

Следить за изменениями внешней среды, экономических условий, требований рынка, постоянно оценивая, насколько эффективна данная организационная культура, каков психологический климат в коллективе, какой имидж имеет фирма в глазах партнеров, клиентов, общественности. Гораздо легче постепенно изменять какие-либо отдельные аспекты, чем полностью внедрять новую культуру, предполагающую другие ценности и ориентиры.

Зависимость организационных улучшений от культурных изменений является следствием того факта, что, когда ценности, ориентации, определения и цели остаются постоянными — даже когда меняются процедуры и стратегии, — организации быстро возвращаются к прежним стандартам существования. Это справедливо и для индивидов. Тип личности, индивидуальный стиль управления и поведенческие навыки редко существенно меняются, несмотря на обновления в таких программах, как питание, режим физических упражнений или школа обаяния. Без новых фундаментальных целей, ценностей и ожиданий как организаций, так и индивидов остальные меры оказываются косметическими и действующими в течение недолгого срока.

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации

требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

Процесс развития (оптимизации) организационной культуры подразумевает под собой изменение существующих культурных норм и ценностей или их коррекцию, исходя из запросов современной практики деятельности. Главной отличительной особенностью преуспевающих организаций является высокая организационная культура.

Радикальные изменения в содержании организационной культуры производятся для достижения желательного уровня организационной эффективности, когда требуются значительные и динамичные корректировки "правил игры", к которым можно отнести: повышение организационной эффективности и морали; фундаментальное изменение миссии организации; значительные технологические перемены; важные изменения на рынке; поглощение, слияние, создание совместных предприятий; быстрый рост организации; переход к профессиональному управлению; вступление во внешнеэкономическую деятельность.

**Механизм** формирования организационной культуры представляет собой:

1 этап - Выработка миссии, формирование стратегии, определение цели, формулировка ценностей (приоритетов деятельности, принципов, норм и желаемых образцов поведения).

2 этап – Глубокое и всестороннее исследование существующей организационной культуры.

3 этап - Разработка организационных мероприятий, направленных на оптимизацию существующей организационной культуры.

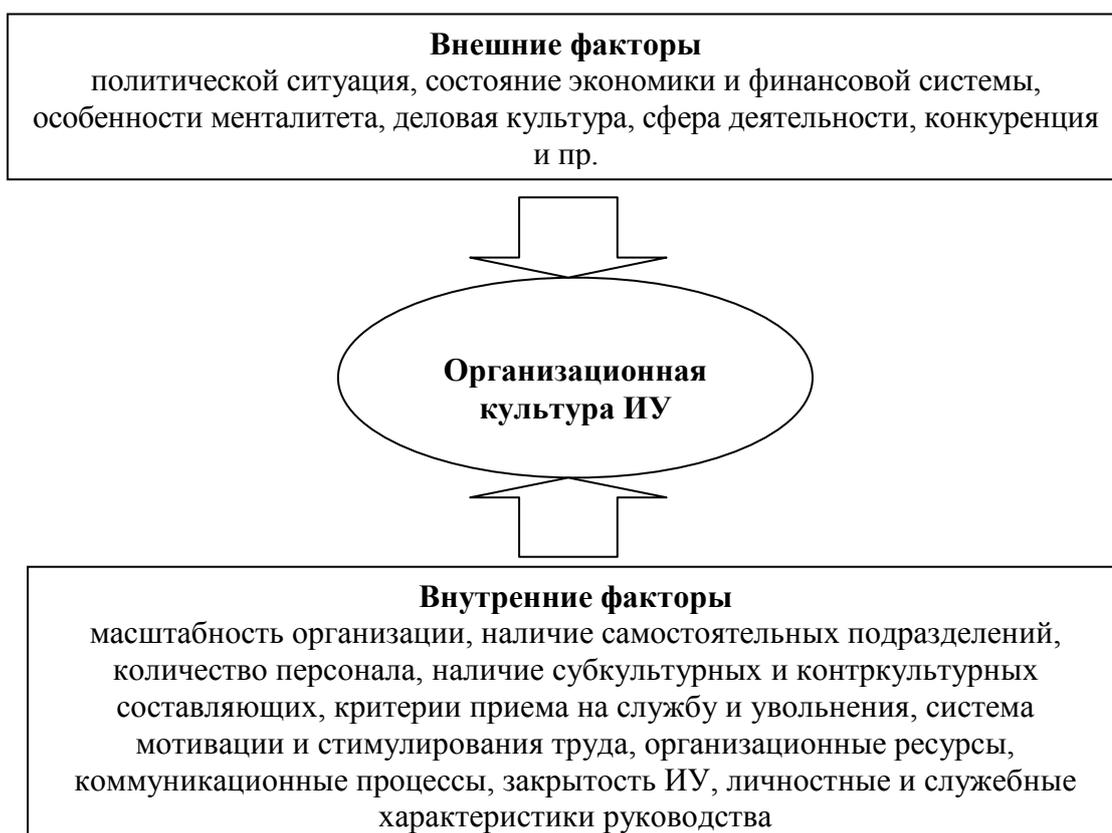
4 этап - Целенаправленное воздействие на организационную культуру с помощью разнообразных методов и технологий.

5 этап - Оценка успешности проведенных преобразований и внесение необходимых корректив [10, с.154].

При осуществлении преобразований в культуре организации возникает ряд трудностей, порождаемых сопротивлением изменениям, затрагивающим глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования, ценности, эмоциональные и чувственные реакции). В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна степени их радикальности, типу и силе преобладающей культуры.

На формирование организационной культуры влияет огромное количество **факторов**, которые можно условно разделить на две большие группы: внешние факторы и внутренние.

**Рис. 6. Влияние внешних и внутренних факторов на формирование организационной культуры**



Внешнее организационное окружение имеет очень отчетливо выраженное влияние, но практически не поддается коррекционному воздействию. Среди факторов внешней среды отчетливо можно проследить влияние политической ситуации в стране, состояние экономики и финансовой системы, особенности менталитета, которые находят свое отражение в деловой культуре, сфере деятельности организации, конкуренцию. Это, конечно, далеко не полный перечень всех воздействующих внешних факторов.

К внутренним факторам, влияющим на формирование культуры, нужно отнести такие как масштабность организации, наличие самостоятельных подразделений, количество персонала, наличие внутри общей культуры субкультурных и контркультурных составляющих, критерии приема на службу и увольнения, систему мотивации и стимулирования труда, имеющиеся организационные ресурсы, коммуникационные процессы, степень открытости организации, личностные и служебные характеристики руководства. Этот перечень критериев также не является исчерпывающим. Необходимо указать на то, что в отличие от критериев внешних внутренние критерии поддаются целенаправленному изменению.

Для внедрения изменений в культуре необходимо разработать стратегию управления культурой в организации, которая предполагает проведение диагностики культуры (т.е. оценки ее текущего состояния), сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой; промежуточную оценку ее основных элементов, нуждающихся в коррекции разработку и внедрение специальных предложений и мер, ; а также контроль за полученными результатами (обратную связь).

В результате анализа организационной культуры могут быть выявлены стратегически важные критические ситуации, когда организационная культура не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному содержанию организации, структуре управления, стадии

развития организации, стратегии организации. Каждая из критических ситуаций предполагает индивидуальный подход, сложный ряд взаимосвязанных выводов и решений.

### **3.2 Оптимизация организационной культуры как фактора эффективности деятельности учреждений УИС**

Реформирование исправительных учреждений в настоящий момент неразрывно связывается с понятиями обучения, нововведений, адаптации, с постоянной реализацией преобразований, обусловленных ускоряющимся процессом технологических, социальных, экономических, и политических изменений. Управление организационной культурой ИУ представляет собой сложную задачу. Наиболее податлива для изменений организационная культура на ранних этапах существования организации. Необходимые параметры культуры возможно «заложить» при создании нового учреждения, но это происходит не часто.

Также успешно оптимизировать существующую организационную культуру возможно при смене руководства учреждения. Каждый руководитель является нормозадающей величиной и при смене руководства новые нормы и ценности служебной деятельности воспринимаются сотрудниками как неизбежные, вызывают меньшее сопротивление персонала. В таком случае процесс воздействия на организационную культуру будет наиболее результативным.

Кризисные ситуации в уголовно-исполнительной системе, внешнее давление, например изменение политической ситуации в стране и общемировом пространстве, также способствуют изменению организационной культуры.

В психологии управления известно несколько способов оптимизации организационной культуры.

*Управление внутренней интеграцией ИУ* выступает как средство развития организационной культуры. Поскольку адаптация к условиям

внешней среды требует от любого подразделения интеграции для совместного решения задач, то группа должна обладать способностью развивать и поддерживать систему определенных внутренних отношений между своими членами. Процессы создания и развития группы происходят одновременно с процессами решения проблем и достижения заданных целей. Организационная культура исправительного учреждения отражает внутренние и внешние процессы, происходящие в нем. Внутренние интеграционные процессы отражают основные внутренние проблемы, с которыми сталкивается ИУ.

Рядом отечественных ученых (Галунский И.И., Емельянов С.Н., Кузнецова Е.А., Павлова М.А.) предприняты попытки описать процесс оптимизации организационной культуры. Но наиболее подробно данный процесс описан американским специалистом в области организационной культуры Э. Шейном [23, с.186]. Он утверждает, что оптимизация организационной культуры должна осуществляться по основным следующим направлениям:

1) *Выработка языка и концептуальных понятий.* Если участники группы не смогут общаться и понимать друг друга, ее создание становится невозможным по определению. Чтобы отдельные индивиды могли существовать как группа, они должны выработать соответствующую систему коммуникаций и язык, позволяющие адекватно описывать происходящее. Члены группы должны изучить семантическое пространство друг друга, чтобы понять, что подразумевается под такими абстракциями как: «эффективность», «сплоченность», «достижение целей» и пр.

Большинство коммуникативных неудач связано с тем, люди имеют разные представления о тех или иных категориях. Поскольку сотрудники ИУ обычно принадлежат к единой базисной культуре, они изначально обладают языковой общностью, развитие же коллектива приводит к появлению слов со специальным значением, часто заимствованным из субкультуры

осужденных, и представления об истинном смысле этих слов становится одним из самых глубоких пластов и особенностью культуры ИУ.

2) *Определение границ группы и критериев для включения и исключения новых членов.* Этот вопрос необходимо решить для того, чтобы группа могла нормально существовать и развиваться. Новые сотрудники не смогут приступить к нормальному исполнению своих функций и решению возложенных на них задач до той поры, пока они не осознают своей принадлежности к коллективу.

Один из способов выявления основных групповых представлений состоит в выяснении у сотрудников исправительных учреждений того, какими бы они хотели видеть новых сотрудников, изучение карьеры и личностных особенностей наиболее опытных и успешных коллег. Особенностью пенитенциарных учреждений является то, что параметры приема на службу как правило четко формализованы, предписаны нормативными актами, не учитывают реальных пожеланий действующих сотрудников и специфики подразделения УИС.

3) *Распределение властных и служебных полномочий.* Процесс стратификации затрагивает любое сообщество. Каждая группа должна разработать собственную иерархию, критерии и правила, занятия и потери определенных иерархических позиций и прав работниками. Единомыслие в этом вопросе способствует снижению возможных агрессивных настроений в коллективе. Простейший способ изучения стратификации – наблюдение за новой группой. Каждое новое лицо, входя в новую группу, испытывает потребность в приобретении определенного влияния, при этом каждый индивид подходит к этой ситуации, базируясь на уже имеющемся у него служебном статусе и властных полномочиях.

Существует тесная взаимосвязь между функциями и целями организации и распределением властных полномочий. Исправительные учреждения представляют собой строго иерархичную систему, с четко очерченным кругом властных и служебных полномочий, которые

пронизывают все отношения внутри системы, приводя порой к возникновению профессиональных деформаций сотрудников [14, с.73].

4) *Разработка норм доверительных и дружеских отношений в коллективе.* Группа вырабатывает правила и нормы, касающиеся сферы человеческих отношений между сотрудниками, стоящими на одной иерархической ступени, находящихся в отношениях подчинения, между представителями разных полов. Эти вопросы должны решаться в атмосфере открытости и взаимного доверия, условием чему является достижение взаимопонимания. Чем более авторитарна система управления организацией, формализованнее отношения командования – подчинения, тем более дружеские и близкие отношения возникают между сотрудниками, находящимися на единой иерархической ступени. И наоборот, чем демократичнее система управления, доверительнее и дружественнее отношения между сотрудниками разных ступеней, тем более склонны они устанавливать близкие отношения вне границ организации, на стороне.

В исправительных учреждениях наиболее часто реализуется авторитарная система управления. Нормы коллегиальности – индивидуальности присутствуют одновременно, порождая противоречивость. Необходимое сближение сотрудников исправительных учреждений различного уровня иерархии возможно достигнуть с помощью определенных методов психологического воздействия.

5) *Определение и распределение поощрений и наказаний.* Чтобы группа могла нормально функционировать, она должна выработать систему наказаний и поощрений за исполнение или нарушение принятых ею норм и правил. Эти санкции могут быть официальными и неофициальными.

Любой сотрудник исправительного учреждения должен понимать, когда могут применяться меры поощрения и наказания и в чем они должны состоять. Понимание поощрений и наказаний для нового члена группы может оказаться непосильной задачей, поскольку внешние их проявления могут быть достаточно двусмысленными. Окрик руководителя ИУ может

быть поощрением, а его молчание – наказанием. Правильное понимание поощрений и наказаний возможно только при глубоком изучении культуры данной организации. Система поощрения и наказания отражает другие важные аспекты организационной культуры ИУ. Она рассматривается как динамичный процесс, имеющий долгосрочные и краткосрочные задачи и соответствующие им способы.

б) *Идеология и религия.* Каждая группа подобно любому сообществу сталкивается с необъяснимыми явлениями, которые должны быть как-то объяснены ее членам, чтобы у них не возникло ощущения, что они имеют дело с чем-то неподконтрольным. Религиозные верования могут обосновать какие-либо события и явления, дать рекомендации как поступать в непонятных, неопределенных и опасных ситуациях. Идеологию можно рассматривать как систему ценностей, которая может руководством к действию. Чем более важную роль в данном сообществе имеют логика, разум и наука, тем более разделены религия и идеология. Идеология часто оформляется в виде формальных документов, определяющих основные организационные ценности: уставные бумаги, годовые отчеты, методические материалы и пр.

Посредством рассказов, анекдотов и других устных и письменных форм фиксации своей истории персонал учреждений УИС может выразить свою идеологию и свои базовые представления новичкам. Если внутренние проблемы не урегулированы, если сотрудники озабочены непрочностью и неопределенностью собственного положения, если им неизвестны правила игры, то они не могут сосредоточиться на решении насущных служебных проблем.

Согласно концепции Э. Шейна процесс оптимизации организационной культуры начинается с формулировки того, что должно обеспечить наиболее благоприятные условия, позволяющие добиться исправительным учреждением поставленных целей деятельности. В своей работе с конкретным сотрудником пенитенциарного учреждения психологу

необходимо учитывать наличие определенных периодов сензитивности в отношении норм организационного поведения. Как правило, представление об эталонном типе организационной культуры формируется у человека в первые два-три года профессиональной деятельности. В дальнейшем, попадая в различные организации, человек интуитивно считает такие модели наиболее предпочтительными и на первых порах старается следовать именно заложенным в них нормам. Перестройка поведения в соответствии с нормами новой организационной культуры всегда требует определенного времени и нередко носит болезненный характер. Одной из задач организационного консультирования является содействие конструктивной направленности подобных преобразований, сопровождение и помощь в адаптации молодых сотрудников.

Если основным объектом воздействия психолога-практика становятся определенные психологические составляющие организационной культуры ИУ, то он должен отчетливо понимать инертность существующей системы УИС в целом, так и систему уже сложившихся ценностей, норм, правил поведения в конкретном исправительном учреждении. Кроме того, ему следует учитывать существенное влияние на организационную культуру ИУ личности его руководителя, который в структуре организации выступает в качестве важнейшего нормообразующего звена.

Согласно опросам, проведенным с 2013 по 2015 годы, 120 руководителей учреждений и органов УИС, проходящих обучение или переподготовку в Академии ФСИН России оценивают деятельность своих подразделений как:

- *эффективную – 16 %,*
- *недостаточно эффективную – 67%,*
- *неэффективную – 17%.*

Среди критериев эффективности деятельности исправительных учреждений ФСИН России руководители назвали:

- *состояние оперативной обстановки в ИУ – 10%,*

- *состояние производства – 10%,*
- *занятость осужденных – 10%;*
- *атмосфера в коллективе сотрудников (социально-психологический климат) – 6%,*
- *компетентную управленческую деятельность – 3%,*
- *положительные традиции – 2%,*
- *профессионализм персонала – 2%,*
- *социальную защищенность сотрудников и осужденных – 1%.*

Таким образом, половина критериев эффективности деятельности учреждений имеет отношение к организационной культуре.

Говоря о воздействии на организационную культуру, следует отметить, что системное и целенаправленное формирование организационной культуры происходит тем успешнее, чем моложе организация, чем меньше укоренились в ней негативные или неэффективные компоненты. В то же время, такая работа невозможна на первых стадиях становления организации, так как необходим некоторый опыт её функционирования и определившиеся цели деятельности. Другим значимым моментом является этап реформирования организации и даже небольшие ошибки и упущения в этот период могут обернуться потом серьезными проблемами. Таким образом, современный процесс осуществления реформ УИС является наиболее подходящим для изучения, развития и формирования эффективной организационной культуры в пенитенциарных учреждениях.

Большой вклад в повышении эффективности исправительного учреждения может внести психолог-практик. В результате проведения психологической диагностики, проведения организационного и управленческого консультирования, применения методов социально-психологического воздействия и даже изменения типа организационной культуры происходят необходимые позитивные изменения в организации и как следствие – повышение эффективности деятельности исправительного учреждения в целом. Изменения в организационной культуре, приводящие к

повышению эффективности деятельности организации осуществляются всегда с одобрения и заинтересованности в этих изменениях руководителя исправительных учреждений. Это подразумевает полное взаимопонимание и тесное сотрудничество руководителя ИУ и психолога в вопросах оптимизации организационной культуры.

### **3.3 Методы развития организационной культуры учреждений УИС**

Для построения надлежащей организационной культуры руководство должно сформировать **стратегию эффективной деятельности**. Иначе говоря, определяются основные цели деятельности, принципы существования и ценности, которые помогут добиться от сотрудников учреждения желательного поведения на рабочем месте, отношения к своей служебной деятельности и к организации, максимально способствующих успешной реализации выработанных краткосрочных и долгосрочных планов, затрагивающих весь персонал на всех уровнях иерархии, даже на низших ее ступенях.

Также необходимо сформировать и всячески пропагандировать желательные образцы сотрудников поведения, вплоть до разбора конкретных случаев из служебной деятельности, обозначения «правильности» или «неправильности» действий сотрудников и вынесения по ним оценки.

На основе анализа данных практического исследования психологических аспектов организационной культуры исправительных учреждений можно определить основные направления воздействия. Воздействию подвергаются ведущие психологические компоненты организационной культуры ИУ. Направлениями оптимизации организационной культуры исправительных учреждений являются:

- стиль руководства подразделением УИС;
- социально-психологический климат;
- взаимоотношения между подразделениями ИУ;
- внедрение позитивных традиций и обычаев, сплачивающих персонал;

- повышение статуса, авторитета сотрудников в обществе.

Наиболее адекватными в плане эффективности воздействия на психологические компоненты организационной культуры, а также соответствия затрат и достижения максимального результата являются нижеперечисленные социально-психологические методы.

*Психологическое консультирование* является одним из ведущих методов в деятельности психолога-практика. Психолог как консультант оказывает содействие клиентам в решении проблем, не беря при этом на себя функции их разрешения. Это вид совместной активности консультанта и клиента в поиске причин и путей решения проблем клиента. Консультант расширяет пределы сознания клиента, обрисовывает перспективы, возможные пути развития событий. Инициатива, активность и ответственность за решение проблемы лежит полностью на клиенте [8,с.77]. Применительно к проблемам оптимизации организационной культуры и повышения эффективности деятельности исправительных учреждений наиболее востребованным являются такие направления консультирования как организационное, управленческое и акмеологическое консультирование.

*Организационное консультирование* рассматривается как содействие, которое консультант оказывает руководству организации в проведении структурных изменений, изменений организационной культуры для улучшения эффективности функционирования организации. Организационное консультирование может выполняться силами внешних и внутренних консультантов (штатных психологов исправительных учреждений). Оно используется в тех случаях, когда высшее руководство организации испытывает настоятельную необходимость в повышении организационной эффективности [130]. Среди основных методов организационного консультирования называются такие: групповая динамика К.Левина, социометрия и социодрама Д. Морено, «школа человеческих отношений» Э. Мейо, «Т-группы» В. Бенниса.

*Каунселлинг* – неметодические советы. Это особый вид консультирования недостаточно широко распространенный. Консультанты дают советы исходя из личностного практического опыта, интеллектуальных способностей, профессионального опыта как представителя данного сообщества, и даже интуиции. Каунселер (советник) стремится понимать деятельность клиента по-своему, но это иное понимание тем и интересно, что не подвержено влиянию штаммов, профильных приемов. Консультант не дает конкретного совета, но позволяет взглянуть на ситуацию в таком ракурсе, который казалось бы абсолютно не приемлем [8, с.142]. В пенитенциарной сфере подобный вид консультирования может применяться тогда, когда руководители подразделений обращаются за советом к психологу по вопросам взаимодействия с партнерами, поставщиками, вопросам рекламы производимой ИУ продукции, кадровых назначений.

*Управленческое консультирование* – это консультирование руководителей различного уровня по вопросам формального и неформального лидерства в организации, выбора стиля руководства, мотивации управленческой деятельности, делегирования полномочий, самооценки. Консультант способен внести позитивные изменения только диагностированием стиля руководства, сообщая руководителю о его сильных и слабых сторонах. Руководитель, который не способен полностью изменить свой стиль, может откорректировать его, скрыть или компенсировать свои слабые стороны [5, с.71].

Р.Р. Сидорчук утверждает, что целью управленческого консультирования является предоставление клиенту определенных инструментов для диагностики организации, помощь в выявлении и решении проблем, формировании стратегии развития организации и ее реализации [18, с.32]. Консультант предоставляет руководителю организации свои знания и практические навыки в области управления и занимается этой деятельностью, как правило, профессионально, включаясь в профессиональные сообщества. Внутренние консультанты, входящие в штат

крупных компаний, имеют гораздо больше проблем и меньше возможностей успешной деятельности в этой сфере поскольку имеют ниже статус и ограниченный доступ к топ-менеджменту.

Преобладание авторитарного стиля руководством ИУ является отличительной чертой организационной культуры УИС. Консультант способен подготовить руководителя к управленческой деятельности, помочь в создании новых установок и ценностей в сознании руководителя, оптимизировать стиль руководства исправительным учреждением.

*Коучинг* понимается как наставничество, шефство. В широком смысле под коучингом понимают систему принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей, а также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала. В основе коучинга лежат идеи Т. Леонарда и Д. Уитмора. В узком смысле коучинг – это подготовка индивидов и групп, направленная на достижение конкретных результатов в конкретные сроки, один из видов вмешательства, помощи, содействия [8, с.36].

А.И. Пригожин определяет коучинг как индивидуальную работу консультанта с руководителем или сотрудником организации, имеющую целью выявление и применение внутреннего потенциала личности, выявление скрытых нереализованных возможностей, определение трудностей во взаимодействии личности с окружением, с реализацией целей, поиском таких форм и путей самоактуализации личности, которые максимально совпадали бы с интересами дела [15, с.361]. Коучинг – это развитие человека в организации с использованием консультативной практики. Ролевое развитие подразумевает расширение своего влияния в организации, принятие на себя новых функций, проявление новых качеств, иной квалификации, выстраивание новой карьеры. Этот вид консультирования обеспечивает удовлетворение актуальных потребностей сотрудников УИС, помогает повысить статус в коллективе и престиж.

Ролевое развитие невозможно без развития отношений в разных направлениях:

- функциональном, т.е. развитие содержания обязанностей, квалификации сотрудников ИУ;
- управленческом, т.е. развитии лидерских качеств, способностей, командного взаимодействия, стратегического мышления сотрудников ИУ;
- личностном, т.е. развитие умений саморефлексии, установления психологического контакта, умения находить общий язык с каждым членом коллектива, повышении эмоциональной и социальной компетенции сотрудников.

Методический аппарат включает: транзактный анализ, нейролингвистическое программирование, рационально-эмотивная терапия. Необходимо сказать о том, что организационное консультирование требует от психолога основательной подготовки как в области практической психологии, так и в смежных с ней областях знания, таких как экономика и управление.

Управленческое консультирование руководителей учреждений и органов УИС может включать в себя несколько уровней:

1 уровень – консультирование руководителей УИС высшего звена. Наиболее эффективно в процессе индивидуальной работы консультанта с руководителем посредством собеседования. Руководитель, как нормозадающая величина, должен осознать необходимость перемен и начать процессы оптимизации организационной культуры в возглавляемом подразделении с собственных представлений.

2 уровень – консультирование руководителей среднего звена, к которым относятся руководители ИУ. На наш взгляд это наиболее успешно проводить в форме совещаний или семинаров, с чередованием небольших теоретических сообщений с практическим их обсуждением. Консультант направляет беседу в нужное русло. Рекомендуем применять такие методы групповой работы как «мозговой штурм» и «дибрифинг».

Групповые семинары очень эффективно проводить вне стен учреждения, например с выездом в командировку, или за город, что способствует абстрагированию, отдалению от семейных и производственных проблем, сосредоточению на проблеме, узнаванию коллег в новом качестве, развитию сплоченности.

Новые ценности и решения руководители среднего звена переносят в свои коллективы, выполняют функцию проводников. Положительный опыт такой работы накоплен в Академии ФСИН России в рамках дополнительного образования и профессиональной переподготовки на высших академических курсах, факультете повышения квалификации и обучения факультете управления по магистерским программам.

3 уровень – консультирование непосредственно коллектива сотрудников учреждения. Групповое консультирование возможно проводить в форме лекций и семинаров во время служебной подготовки, а также специальных психологических мероприятий.

*Акмеологическое консультирование* – консультирование по вопросам личностной самоактуализации, расширения сферы сознания, формирования системного мировоззрения, самореализации в каком-либо виде деятельности, раскрытие потенциала личности. К данному виду консультирования относятся вопросы профессионального роста, построения карьеры, планирования жизнедеятельности. Как мы выяснили, в ходе практического исследования, для сотрудников ИУ актуальными являются проблемы признания важности профессиональной деятельности, авторитета, статуса в коллективе. Данный вид консультирования можно проводить как с помощью индивидуальных, так и групповых методов [22, с.107].

*Социально-психологический тренинг* – практика психологического воздействия, основанная на активных методах групповой работы. Все исследователи сходятся на том, что социально-психологический тренинг представляет собой совокупность групповых методов формирования умений и навыков, необходимых для эффективного взаимодействия. Содержание

тренинга определяется выделением того, что подлежит развитию и совершенствованию. В качестве целей называют успешное функционирование и совершенствование в заданной области, адекватное выполнение конкретной задачи, повышение эффективности деятельности. Среди тренинговых методов признаны такие: лекция, демонстрация, дискуссия, ролевая игра, разбор критических случаев, видеотренинг, интерактивные программы, самоучители, «кейс-стади» и пр.

В целях оптимизации организационной культуры исправительных учреждений мы предлагаем применять такие программы социально-психологического тренинга, которые направлены на развитие сензитивности, адаптивных и коммуникативных способностей сотрудников ИУ, формирование делового стиля общения, развития социально-психологической компетентности, преодоления конфликтности.

*Модерация* – способ систематического структурированного ведения групповой работы с помощью применения определенных методов. Ее целью является полное вовлечение всех участников (совещания, заседания, конференции, семинара) в рабочее состояние, управление групповым процессом в целях получения желаемого результата. Принципами проведения модерации является гуманность, систематичность, структурированность. Этот метод эффективен при необходимости разработки новой стратегии, перераспределении задач в большом коллективе, разработки нового проекта, урегулировании конфликтной ситуации.

*Фасилитация* представляет собой способ обучения, при которой наставник занимает позицию помощника помогает ученику осваивать навыки и приобретать необходимые знания. Дружеская позиция позволяет снять напряжение, обеспечивает непрерывную коммуникацию, формирует новые мотивы. Наставник передает личный опыт, побуждает самостоятельность и активность, стимулирует творчество, помогает сформировать профессиональное мастерство.

*Социодрама* – это метод, в ходе которого группе предоставляется возможность проигрывать и переживать определенные социальные ситуации, общие для всех участников группы. Например, ситуацию сокращения штатов. Родоначальником этого подхода является Д. Морено. Каждый участник является активным, получает и разыгрывает свою роль, приобретая возможность проживать новые эмоции, подбирать другие варианты развития событий. Этот метод позволяет выявлять групповые ценности, нормы и правила, а также использовать весь спектр возможностей вербального и невербального общения.

*Метод мозгового штурма* относится к группе методов активизации творческого поиска решения проблем и позволяет использовать творческий потенциал группы. В мозговом штурме выделяют два этапа работы. На первом этапе группа спонтанно генерирует идеи по обозначенной проблеме и обязательно фиксирует их на бумаге. Запрещается критиковать и выносить отрицательные оценки до наступления следующего этапа. К участию в группе не допускаются признанные авторитеты. На втором этапе происходит анализ выдвинутых гипотез и их оценка.

В процессе развития организационной культуры целесообразно использовать различные *игротехники* (управленческие, ролевые, имитационные игры) – один из методов групповой работы направленный на формирование команды, умения провести переговоры, провести презентацию, устранить или разрешить конфликты во всем их многообразии, ведение полемики и дискуссии, создания имиджа УИС. Игры достаточно широко применяются как тренировочные ситуации, моделируя конкретные проблемы в учреждениях и органах УИС. Психологи участвуют в игре, как правило, в виде ответственных за процесс и «безопасность» участников.

Для оптимизации (развития) культуры в практике отечественных и зарубежных организаций также применяются такие **методы** как:

- *Создание идеологии организации.* Одним из определяющих условий успешной деятельности организации является повышение

жизненной силы, творческой энергии персонала, объединенного стремлением достичь общей цели. Такая сплоченность, обуславливающая конкурентоспособность фирмы, предполагает выработку и применение особой идеологии компании. Воплощенная в жизнь идеология формирует имидж организации.

- *Личный пример руководителя.* Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что сотрудники лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель учреждения должен стать этой ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

- *Заявления, призывы, декларации руководства.* Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.

- *Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях.* Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

- *Обучение персонала.* Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

- *Критерии назначений и продвижений по службе.* Если руководство при назначениях, продвижении работников придерживается критериев, идущих вразрез с культивируемой, развиваемой организационной культурой, то не стоит удивляться, если она будет встречать все меньшую и меньшую поддержку со стороны персонала.

- *Совершенствование системы стимулирования.* Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение в словах и поступках недопустимо, поскольку нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к руководству.

- *Критерии отбора в организацию.* Четкое понимание того, каких сотрудников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее и нормы поведения; уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

- *Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Специфика организационной культуры усваивается подчиненными через исполнение своей роли; менеджер сам может демонстрировать подчиненным образцы поведения.

- *Внедрение организационных ритуалов, традиций.* Всем понятно, что организационная культура закрепляется и транслируется в ритуалах, традициях и порядках, действующих в организации. Позитивные традиции и ритуалы сплачивают коллектив, дают возможность проявить себя с лучшей стороны каждому сотруднику, подчеркивают принадлежность к организации.

- *Разработка и внедрение корпоративной символики.* Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении помещений, в рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за нее.

В.А. Спивак указывает, что формирование организационной культуры осуществляется с помощью следующих мер:

1. Осуществление так называемого символического руководства, т.е. создание символических фигур и образов руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации.

2. Концентрация усилий на формировании наиболее существенных организационных ценностей и норм.

3. Создание и расширение в организации локальных островков, на которые распространяются определенные ценности.

4. Изменение поведения сотрудников через переживание реальных успехов организации.

5. Создание знаков организационной культуры, выражающих ценности и нормы.

6. Комбинирование директивных и косвенных способов формирования организационной культуры.

Далее мы хотим предложить определенные упражнения, методики и техники, зарекомендовавшие себя как эффективные инструменты управления организационной культурой. Среди методов и техник преобладают групповые, хотя успешно применять их возможно и индивидуально [20,с.10].

### **Формирование миссии организации**

Миссия организации – основной смысл ее существования. Она отражает предназначение организации для общества и лежит в основе организационной культуры. По мнению Козлова В.В., миссия необходима каждой организации для того, чтобы выработать стратегию и цели деятельности организации; сформировать ее позитивный имидж; придать осмысленность, определенность и индивидуальность деятельности персонала [10, с.17]. Не всегда миссия осознается сотрудниками, поэтому очень важно при трансформации организационной культуры четко сформулировать миссию организации.

Для этого членам группы предлагается подумать некоторое время, и сформулировать миссию на бумаге. Потом все возможные варианты обсуждаются и в результате дебатов выбирается или корректируется одна общая миссия.

### **Метафора организации**

Данный метод позволяет отобразить представление сотрудниками своей организации, получить информацию о проблемах, вовлечь участников группы в консультационный процесс.

Каждому участнику предлагается нарисовать образ своей организации на листе бумаги формата А4 цветными карандашами или фломастерами. На выполнение отводится 10 минут. Далее следует обсуждение рисунков.

Если участники группы – сотрудники одной организации, то задание можно изменить разбив их на подгруппы. Каждой подгруппе выдается лист ватмана и задание сравнить организацию, выделив наиболее характерные черты: с человеком, с животным, с деревом, с природной стихией, с архитектурным объектом и т.д. На выполнение отводится 30 минут. Каждая подгруппа представляет свой рисунок.

При интерпретации рисунков обращается внимание на преобладающие краски. Доминирование черного и коричневого цвета указывает на депрессию, стрессы, конфликты. Красные и желтые цвета свидетельствуют об активности, энергии и позитиве. Преобладание массивных башен, пирамид, квадратов и прямых линий свидетельствует об отсутствии динамики, преобладание кругов – о потере цели «снова по кругу». Нарисованные молнии, сорванные крыши, люди разделенные преградами свидетельствуют о разобщенности, конфликтности и глобальных проблемах. Ассоциация организации с цветами, солнцем, морем и прочими приятными вещами свидетельствует о благоприятном климате, отсутствии проблем. Однако не следует расслабляться, если кажется, что нет трудностей. Возможно, что в данный момент руководство не улавливает назревающие проблемы.

*Сотрудники УИС наиболее часто ассоциируют свои организации с кораблями, которые сбились с курса, тонут или имеют какие-то дефекты, например сломанный парус. Среди цветовой гаммы преобладает черно-синяя.*

### **Корпоративные ценности**

Существующие ценности или способствуют достижению успеха организации или препятствуют этому. Не всегда они являются очевидными и однозначными. В самом лучшем случае ценности организации совпадают с личными ценностями и убеждениями сотрудников.

Каждому участнику предлагается обдумать и зафиксировать на бумаге ценности своей организации, что приветствуется, за что поощряют сотрудников, какие ценности зафиксированы в документах.

Если члены группы – сотрудники одной организации, то им предлагается разделить на группы по продолжительности работы в ней. Отдельно подгруппы «опытных» сотрудников и «молодых» или «новичков» формулируют принятые ценности и затем оглашают их.

В ходе групповой дискуссии обсуждается легко ли было сформулировать ценности, все ли разделяют мнение о них. Полезно также проранжировать ценности в порядке убывания.

*Среди ведущих ценностей учреждений УИС в последние три года доминируют «исполнительская дисциплина», «качество подготовки документов», «личная лояльность».*

### **Наши герои**

Такие люди есть в любой организации и олицетворяют собой ведущие ценности и желаемые образцы поведения. Они доказывают личным примером как нужно трудиться и как следует поступать в нестандартных ситуациях, очевидно принося пользу организации.

Каждому участнику предлагается обдумать и зафиксировать на бумаге героя своей организации, описать его качества, поступки.

В ходе дискуссии обсуждается легко ли было назвать героя. Сколько таких людей есть в организации? Были ли они «свергнуты» в новых условиях или продолжают занимать почетное место. Для скольких людей в учреждении этот персонаж является героем. Хотят ли сотрудники подражать ему?

### **Разработка этических кодексов**

Успех большинства организаций напрямую связан со специфической трудовой этикой. Особенно это заметно там, где корпоративная этика отражает черты национальной культуры. Учреждение ожидает долгосрочный успех, стабильность и процветание если утверждены определенные принципы этики, учитывающие особенности деятельности или профессиональные особенности. Если определенные принципы этики зафиксированы на бумаге, то они имеют название этического кодекса организации. Этические стандарты помогает делать правильный выбор в нестандартных ситуациях. Они снимают неопределенность и напряженность с рядовых исполнителей, профилактируют возникновение конфликтов, делают понятным поведение первых лиц.

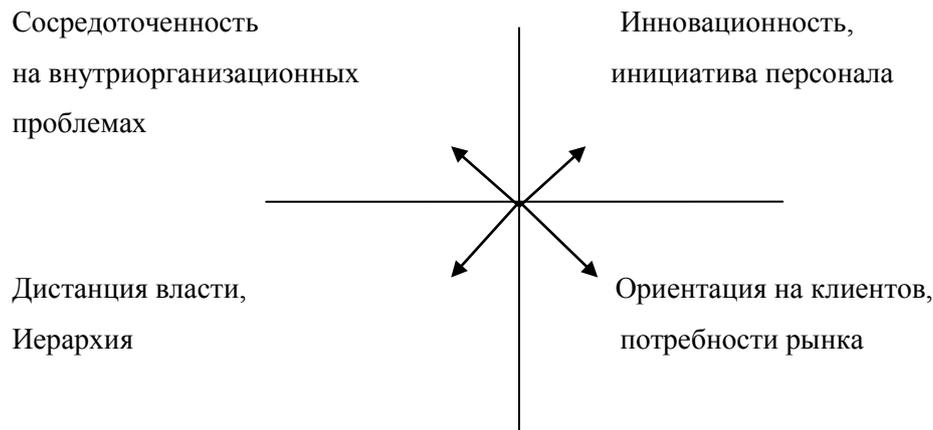
Каждый участник группы работает индивидуально, фиксируя на бумаге этические принципы.

В ходе групповой дискуссии они обсуждаются. Выясняется есть ли этический кодекс в организации, также легко ли было вспомнить обозначенные принципы? Насколько они реализуются в повседневной деятельности персонала?

*Для учреждений УИС таким документом является «Свод профессионально-этических норм поведения сотрудника ФСИН РФ», утвержденный приказом Минюста РФ № 240 от 24.05.10. В реальности существование так называемых «красных» и «черных» ИУ доказывает, что не всегда этические принципы соблюдаются, что сказывается на эффективности деятельности учреждений.*

### **Метод «Крестовина»**

Этот метод дает возможность сотрудникам проанализировать ресурсы своей организации. Участникам предлагается ответить на вопрос «Что преобладает в вашей организации?» и нарисовать график, оценив ресурсы по 10 бальной шкале, по указанным направлениям.



На заключительном этапе выявляется преобладающая ориентация. Далее, совместно с консультантом обсуждается приводит ли к успеху организации существующее положение дел.

### **Идеальная организация**

Каждый руководитель имеет свое представление о том, какой должна быть «идеальная» организация, но характеристики этой организации могут отличаться разительным образом от представлений другого человека и реального положения дел.

Каждому участнику группы предлагается сложить чистый лист бумаги формата А4 пополам. На получившемся листе в течение 10 минут участник должен зафиксировать по 10 самых важных признаков «идеальной» организации.

Далее лист разворачивается и в течении 5 минут каждый участник фиксирует на листе, что совпадает, а что расходится. Таким образом, становится очевидным, насколько реальное положение дел соответствует желаемому.

Получается наглядное сравнение «реальной» и «идеальной» организации. В обсуждении поднимается вопрос насколько совпадает или нет существующее положение дел с желаемым. Если расхождение значительное, то почему это происходит.

### Отношение к сотрудникам

Для эффективной деятельности организации необходимо чтобы сотрудники чувствовали себя полноправными членами, разделяли миссию, понимали цели и задачи деятельности, проявляли разумную инициативу. Подчиненные хотят не только достойной заработной платы, но и работы по душе, возможности личностного роста. Не деле, далеко не всегда это можно увидеть, особенно на российских предприятиях, исторически тяготеющих к подавлению инициативы и действующих в отношении подчиненных по принципу: «Делай то, что тебе велено. А думать будет начальник». Такое отношение рождает у подчиненных апатию, отторжение от участия в управлении и является, пожалуй, самой распространенной организационной патологией среди сформулированных А.И. Пригожиным [16, с.260].

Интересно проследить, как отношение к сотрудникам связано со стилем руководства.

Стиль руководства	Отношение к подчиненным	Кредо
Либеральный	Уважительное	«Подчиненным нужно обозначить цель и они все сделают сами»
Демократический	Как к равным себе	«Нужно стимулировать их самостоятельность и активность, сплотить их и тогда все задачи будет решены»
Авторитарный	Неуважительное	«Подчиненных нужно постоянно контролировать, организовывать, наставлять. Иначе ничего не получится»

Участников группы нужно разделить на 2-3 подгруппы, в зависимости от общего числа участников. Каждая подгруппа в течении 20 минут вырабатывает правила по отношению к сотрудникам и оформляет их на

листе бумаги, применяя по очереди три стиля руководства организацией. Каждой подгруппе дается определенная ситуация.

Ситуация А: Вы обнаружили, что в вашем подразделении есть алкоголик. Как следует поступать в подобных случаях?

Ситуация Б: Вышестоящее руководство хочет видеть на руководящих должностях женщин. Какими качествами они должны обладать?

Ситуация В: В премиальный фонд поступила достаточно значительная сумма. Каких сотрудников следует поощрить?

Затем подводятся итоги. Подгруппы представляют свои рекомендации и делятся впечатлениями, которых обычно бывает очень много.

В завершении нужно сказать, что какие бы методы мы не использовали необходимо помнить о том, что при осуществлении программ оптимизации организационной культуры по отдельным направлениям необходимо обратить внимание на соответствие воздействия на организационную культуру учреждения УИС определенным требованиям:

- оно должно быть продолжительным и многократным, поскольку организационная культура УИС сложное, многоуровневое, устойчивое структурное явление. После реализации одной программы уровень организационной культуры изменится незначительно;

- системным, т.е. воздействовать на ведущие структурные компоненты организационной культуры одновременно. Воздействуя на какой-либо один структурный компонент, например, социально-психологический климат, можно улучшить его на некоторое время. Но характеристика организационной культуры в целом не изменится, если другие компоненты структуры организационной культуры остаются в прежнем состоянии;

- обязательно инициироваться руководителем структурного подразделения и отражать его готовность менять собственные стереотипы и установки. Без одобрения и участия руководителя процессы оптимизации организационной культуры неэффективны и даже невозможны.

## Заключение

Подводя итоги, следует сказать, что организационная культура – сложный социальный феномен, присущий любой организации. Организационная культура является определяющим фактором жизнеспособности организации, ее финансового и социального успеха. Именно она через свои структурные компоненты обеспечивает эффективность деятельности организации. Пренебрежительное отношение к феномену организационной культуры проявляется в затратах на обучение вновь набранного персонала взамен ушедшему, потере сведений составляющих профессиональную тайну, саботаже, судебных исках.

Формирование концепции организационной культуры уголовно-исполнительной системы необходимо для оптимизации ее внешних и внутренних процессов. Трансформация организационной культуры уголовно-исполнительной системы подразумевает ее развитие, с учетом множества факторов, в первую очередь национального, религиозного и этнического компонентов, особенностей кадровой, оперативной ситуации внутри исправительных учреждений.

В основе изменений организационной культуры лежит стремление руководителя не только изменить среду, но, в первую очередь, готовность меняться самому. Это подразумевает желание самосовершенствоваться, приобретать новые знания, критично оценивать свою личность и деятельность. Успех и быстрота изменений культуры зависит от специфики внешних и внутренних условий, в которых протекает жизнедеятельность организации. Системный подход к пониманию организационной культуры позволяет увидеть все процессы и все элементы в совокупности.

Организационная культура учреждений УИС представляет собой совокупность разделяемых и добровольно исполняемых сотрудниками ценностей, норм и правил жизнедеятельности исправительного учреждения. Это культура управления, культура взаимоотношений и коммуникаций, которая характеризуется стабильностью и устойчивостью; доступностью для

восприятия и изучения, значимостью для всего персонала исправительного учреждения; наличием общих для всех сотрудников принципов и способов оценки и интерпретации результатов деятельности и поведения друг друга. Организационная культура имеет сложную многоуровневую и многокомпонентную структуру.

Организационная культура создается руководителями учреждений, которые выступают в качестве нормозадающей величины. Знание руководителем особенностей организационной культуры дает возможность управлять исправительным учреждением наиболее эффективным образом. Влияние организационной культуры деятельность организации может быть как позитивным, так и негативным. Негативная культура препятствует эффективному функционированию и развитию организации и может даже дезинтегрировать и дестабилизировать её. Существуют позитивные и негативные, высокие и низкие, сильные и слабые культуры. Эффективность деятельности учреждений определяется наличием или отсутствием позитивной организационной культуры. Позитивная (высокая, сильная, развитая) организационная культура – это культура, способствующая адаптации к изменениям и интеграции сотрудников любого учреждения для достижения целей деятельности УИС.

Среди всего спектра называемых разными авторами функций организационной культуры основными являются две: обеспечение адаптивности организации к внешним условиям и обеспечение внутренней интеграции группы. Отсюда следует, что низкая или негативная организационная культура – это культура дезинтегрированная, не обеспечивающая внутреннюю и внешнюю интеграцию группы.

Умение разглядеть внутри основной организационной культуры субкультуры может помочь увидеть коллектив учреждения как единой целое и использовать наиболее плодотворные решения является основой управленческой компетентности.

Единая концепция организационной культуры УИС на сегодняшний день не разработана. Предпринимаются попытки сформировать направления анализа, изучить отдельные особенности организационной культуры ИУ, обобщить полученные результаты, разработать универсальные методы ее оптимизации.

Изучение и понимание контркультур и субкультур важно для любого специалиста в области управления персоналом. Если мы понимаем, что люди, несмотря на все их отличия друг от друга, могут думать, чувствовать, и действовать определенным образом, примерно одинаковым для целой организации, можно делать обобщения относительно их поведения, прогнозировать его, управлять им.

Организационная культура поддается оптимизации, ее возможно формировать, закладывая в основу гуманистические ценности и правила взаимодействия как по отношению к персоналу ИУ, так и по отношению к осужденным. Сильная развитая организационная культура исправительного учреждения будет успешно противодействовать негативному влиянию криминальной субкультуры на сотрудников ИУ.

Таким образом, формирование единой концепции организационной культуры уголовно-исполнительной системы и трансформация существующей на сегодняшний день культуры необходимы для оптимизации внешних и внутренних процессов УИС. Это однозначно будет способствовать достижению обозначенных в Концепции развития УИС до 2020 года целей деятельности, способствовать повышению эффективности исправительных учреждений.