

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК И МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ

КАФЕДРА СОЦИОЛОГИИ И ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ С МОЛОДЕЖЬЮ

**ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ  
ВНУТРЕННИХ ДЕЛ (НА ПРИМЕРЕ УМВД РОССИИ ПО  
БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 39.03.01 Социология  
очной формы обучения, группы 10001522  
Полякова Александра Александровича

Научный руководитель  
доктор социологических  
наук, профессор  
Ю.А. Зубок

БЕЛГОРОД 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		3
ГЛАВА I.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ	10
1.1	Теоретико-методологические основы изучения корпоративной культуры	10
1.2	Анализ российского опыта изучения элементов корпоративной культуры органов УМВД	15
1.3	Анализ статистических показателей проблем корпоративной культуры в органах внутренних дел	19
ГЛАВА II.	ПРОГРАММНО-ИНСТРУМЕНТАРНЫЙ КОМПЛЕКС ИССЛЕДОВАНИЯ «ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ (НА ПРИМЕРЕ УМВД РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)»	25
2.1	Методологические основы исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»	25
2.2	Методические основы исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»	30
2.3	Апробация инструментария и менеджмент исследования	34
ГЛАВА III.	АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ «ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ (НА ПРИМЕРЕ УМВД РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)»	37
3.1	Анализ линейного распределения по результатам исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»	61
3.2	Корреляционный анализ данных исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»	72
3.3	Выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ		83
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ		86
ПРИЛОЖЕНИЯ		91

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы** заключается в том, что, являясь источником защиты и безопасности граждан, правоохранительные органы обеспечивают соблюдение охраны правопорядка, законности, защиты прав и свобод человека, что является одной из ключевых обязанностей государства. То есть, они осуществляют основную задачу каждой политической формы организации общества. Это определяет социальную важность и ответственность деятельности органов правопорядка во всем мире, так как именно они оказываются важнейшей составной частью национальной безопасности каждой страны.

Создание ресурса уважения и гражданского доверия по отношению к действиям сотрудников правоохранительных органов является необходимым условием для обеспечения высокой социальной эффективности. Доверие граждан к сотрудникам правоохранительных органов – ключевой аспект в эффективном функционировании данной структуры. Оно обуславливается уверенностью граждан в защищенности от преступных посягательств на их жизнь, здоровье, интересы, имущество и т.д., что создается определенным имиджем, неким образом в сознании людей.

Имидж любой организации, а тем более государственной, должен складываться не из «приписанных» народом определенных черт, характеристик, а основываться на реально выполняемой работе. В 2010 году, во время обсуждения законопроекта «О полиции» президент Д.А. Медведев объяснил, что данный закон имеет место быть так как «полиция ассоциируется с профессиональными людьми, которые работают эффективно, честно и слаженно... а милиционеры – это, по сути, дружинники в погонах»<sup>1</sup>. Никто на тот момент не понимал сути данного закона, что привело к равнодушному отношению к данной реформе со стороны граждан, но именно в

---

<sup>1</sup> Проект закона «О полиции» выложили в интернет для обсуждения. URL: <https://www.rbc.ru/society/07/08/2010/5703dcc89a79470ab502392f> (дата обращения 25.11.2018).

переименовании милиции в полицию глава государства видел повышение имиджа органов правопорядка. По прошествии почти 10 лет можно объективно оценить изменения или их отсутствие в имидже УМВД России через исследование корпоративной культуры.

Изучение корпоративной культуры и ее элементов способствует определению проблемных зон в создании имиджа организации, работа с которыми может положительным образом изменить ситуацию. Так, сплоченность, слаженная работа коллектива является заметной частью в работе организации и влияет на ее имидж.

Таким образом, именно корпоративная культура обретает весомую значимость, так как она вызывает уважение к полиции со стороны граждан и гарантирует наличие хорошей репутации.

**Степень теоретической разработанности темы выпускной квалификационной работы.** Корпоративная культура играет важнейшую роль в реализации управленческой деятельности, осуществлении эффективного функционирования предприятия. Теоретической разработанности данной темы посвятили себя многие авторитетные ученые.

В трудах таких классиков социологии, как М. Вебер, Э. Гидденс, Э. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс, П.А. Сорокин<sup>1</sup> были заложены основные принципы к изучению корпоративной культуры.

Исследования в этой сфере осуществляли такие зарубежные ученые, как И.К. Ансофф, В.Г. Асеев, Э. Шейн<sup>2</sup> и др. Но аспекты связи корпоративной культуры с управлением персоналом в работах этих авторов были освещены недостаточно, что стало толчком для более детального исследования данного вопроса.

---

<sup>1</sup> Вебер М. Избранные произведения. М., 1990; Гидденс Э. Социология. М., 1997; Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991; Мертон Р. Американская социологическая мысль. М., 1996; Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2002; Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992.

<sup>2</sup> Ансофф И.К. Новая корпоративная стратегия. СПб., 1999; Асеев В.Г. Мотивационные особенности личностного потенциала госслужащих. М., 1999; Шейн Э. Построение, эволюция, совершенствование. СПб., 2002.

Исследованию проблем формирования и развития корпоративной культуры посвятили себя такие ученые, как Ю.Е. Благоев, М.Р. Богатырев, В.А. Евтушевский, Г.Б. Клейнер, А.А. Томпсон, Г.Л. Хаета<sup>1</sup> и другие. В их трудах были исследованы основные элементы корпоративной культуры, а также ее роль в развитии организации.

Показатели эффективности корпоративной культуры, а также ее сущность рассмотрены в работах А.К. Гастева, Б.М. Генкина, Дж. Кейнса, В.В. Новожилова<sup>2</sup> и других авторов.

Проблемы корпоративной культуры органов правопорядка современной России рассматривались в работах исследователей: Е.И. Жуковой, К.В. Краснюком, А.И. Кузнецовым, А.В. Мяготиним, А.В. Сахно<sup>3</sup> и др.

Значимости восприятия членами социума особенностей функционирования правоохранительной структуры, эффективности ее деятельности посвятили свои исследования А.В. Артюхов, Т.А. Бондаренко, С.М. Иншаков, А.М. Столяренко<sup>4</sup>. Основы существования

<sup>1</sup> Благоев Ю.Е. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006. Сер. 8. Вып. 2.; Богатырев М.Р. Организационная культура: сущность и роль в системе управления: дисс. ... к. э. н. М., 2005; Евтушевский В.А. Корпоративное управление. К., 2006; Клейнер Г.Б. Развитие теории экономических систем и ее применение в корпоративном и стратегическом управлении. М., 2010; Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., 2004; Хаета Г.Л. Корпоративная культура: научный сборник. К., 2003.

<sup>2</sup> Гастев А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. М., 1972; Генкин Б.М. Экономика и социология труда. М., 2006; Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. М., 1978; Новожилов В.В. У истоков подлинной экономической науки. М., 1995.

<sup>3</sup> Жукова Е.И. Методологические аспекты изучения корпоративной культуры сотрудников милиции. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-izucheniya-korporativnoy-kultury-sotrudnikov-militsii-1> (дата обращения: 22.06.2019); Краснюк К.В. Легитимация деятельности правоохранительных структур в условиях социальной трансформации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/legitimatsiya-deyatelnosti-pravoohranitelnyh-struktur-v-usloviyah-sotsialnoy-transformatsii> (дата обращения: 22.06.2019); Кузнецов И.Н. Корпоративная культура. М., 2006; Сахно А.В. Образ милиции в российской культуре: конструкция и деконструкция типов восприятия. URL: <https://www.dissercat.com/content/obraz-militsii-v-rossiiskoi-kulture-konstruktsiya-i-dekonstruktsiya-tipov-vospriyatiya> (дата обращения: 22.12.2018); Мяготин А.В. Имидж и стиль деятельности сотрудника правоохранительных органов как формы проявления его профессиональной этики // Международный семинар по проблемам полицейской этики: Материалы междунар. семинара 14-15 мая 2002 г. 2003.

<sup>4</sup> Артюхов А.В. Криминальные практики России, сквозь призму культуры. Ростов н/Д., 2004; Иншаков С.М. Исследование преступности. Проблемы методики и методологии: монография. М., 2012; Бондаренко Т.А. Стереотип правоохранительных органов в социуме. URL: <https://psy.su/psyche/projects/175/> (дата обращения: 22.12.2018); Столяренко А.М. Психологическая подготовка личного состава ОВД. М., 1987.

правоохранительных органов в социализированном обществе изучались в работах Т.И. Заславской, Л.Д. Кудинова, В.В. Лазарева, А.Б. Соловьева и др<sup>1</sup>.

Исследованием проблемы контркультурных явлений в правоохранительных органах занимались Г.А. Аванесов, А.А. Брюхнов, А.И. Долгова, И.И. Карпец, В.Т. Томин<sup>2</sup> и другие.

**Проблема исследования выпускной квалификационной работы** заключается в противоречии между необходимостью изучения корпоративной культуры УМВД и недостаточностью эмпирической базы для формирования отправных показателей по данной теме.

**Объектом исследования выпускной квалификационной работы** является УМВД России по Белгородской области.

**Предметом исследования выпускной квалификационной работы** корпоративная культура УМВД России по Белгородской области.

**Целью исследования выпускной квалификационной работы** диагностика показателей корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Дать теоретико-методологическое обоснование изучению особенностей корпоративной культуры УМВД.

---

<sup>1</sup> Заславская Т.И. Об институционализации не правовых социальных практик в России: сфера труда // Мир России. 2002. № 2; Кудинов Л.Д. Субъекты правоохранительной деятельности. Волгоград, 1992; Лазарев В.В. Действие принципа «не запрещено дозволено» в правоохранительной сфере // Проблемы права в новых исторических условиях. М., 1993; Соловьев А.Б. Функция уголовного преследования в досудебных стадиях процесса // Прокуратура и правосудие в условиях судебно-правовой реформы. М., 1997.

<sup>2</sup> Аванесов Г.А. Криминология и социальная профилактика. М., 1980; Брюхнов А.А. Современные детерминанты нарушений дисциплины и законности, допускаемых сотрудниками органов внутренних дел // Юрист-правовед. 2017. №4 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-determinanty-narusheniy-distipliny-i-zakonnosti-dopuskaemyh-sotrudnikami-organov-vnutrennih-del> (дата обращения: 22.06.2019); Карпец И.И. Международное уголовное право. М., 1995; Долгова А.И. Преступность, ее организованность и криминальное общество. М., 2003; Комментарий к уголовному кодексу РФ. Т. 1. М., 2018.

2. Провести социологическое исследование и анализ особенностей корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области.

3. Подготовить информационно-аналитический отчет по результатам проведенного исследования и дать рекомендации для работы по улучшению показателей корпоративной культуры органов УМВД России по Белгородской области.

**Теоретико-методологическая основа выпускной квалификационной работы.** Теоретическая основа исследования корпоративной культуры включает в себя работы отечественных ученых в сфере изучения корпоративной культуры различных организаций, в которых сформулированы задачи и методика их решения. Эти труды очень четко отражают современную специфику формирования корпоративной культуры, ее особенности функционирования и развития в российских реалиях.

Наиболее подходящей методикой для изучения корпоративной культуры УМВД России представляется структурная модель корпоративной культуры и диагностическая методика корпоративной культуры И.С. Шаповаловой. Суть данного подхода к изучению корпоративной культуры заключается в наличии трех подсистем, 9 структурных комплексов и 40 структурных элементов.

**Эмпирическая база исследования выпускной квалификационной работы** состоит из результатов:

1. Результаты вторичного анализа данных мониторинга «Мониторинг общественного мнения о деятельности полиции» (опрос проведен ФГКУ «ВНИИ МВД России»)¹.

2. «Правоохранительные и судебные органы: рейтинг защитников прав и свобод». Организация, проводившая исследование – ВЦИОМ. Первый этап: число участников – 2000 респондентов. Телефонное интервью по стратифицированной двухосновной случайной выборке стационарных и

---

¹ Мониторинг общественного мнения о деятельности полиции. URL: <https://xn--b1aew.xn--p1ai/Deljatelnost/publicopinion/history> (дата обращения: 10.09.2018).

мобильных номеров по всей России, 5-6 мая 2018 г. Доверительный процент составляет 95%, ошибка выборки не превышает 2,2%. Второй этап: Выборка – целевая. Число участников опроса – 500 респондентов. Всероссийский опрос юридических лиц (предприниматели РФ различных отраслей и размера бизнеса). Телефонный опрос по квотной выборке, 5-6 мая 2018 г.<sup>1</sup>

3. Результаты авторского социологического исследования «Особенности корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области» (февраль-май 2019 г., первый этап – массовый опрос. Выборка стихийная. N = 1086 сотрудников УМВД России по Белгородской области. Второй этап – проведение фокус-группы, N = 9 человек. Третий этап – проведение экспертного интервью со специалистом в области изучения корпоративной культуры).

**Структура выпускной квалификационной работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка источников и литературы и приложений.

---

<sup>1</sup> Правоохранительные и судебные органы: рейтинг защитников прав и свобод. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9110> (дата обращения: 11.09.2018).

## ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

### 1.1 Теоретико-методологические основы изучения корпоративной культуры

Появившись относительно недавно (сформулирован и применен немецким фельдмаршалом Мольтке<sup>1</sup> в XIX веке), термин «корпоративная культура» плотно вошел в лексику современного человека. Обозначая таким образом ценности и нормы (и все, что из них следует), которые приняты в организации и разделяются сотрудниками. Корпоративная культура считается одним из главных инструментов управления, который помогает ориентировать все подразделения на достижение общих целей. В поисках наиболее эффективных методов управления организациями корпоративная культура стала одним из главных объектов изучения различными дисциплинами: социологией, политологией, экономикой, управлением, менеджментом и др.

Для социологии не ново изучать особенности корпоративной культуры в различных организациях. Известнейший французский философ, мыслитель и классик социологии Эмиль Дюркгейм<sup>2</sup> занимался изучением корпоративности в рамках концепции механической и органической солидарности, суть которых заключается в сознании индивида, разделении труда и кооперациями между специальными функциями.

Глава школы структурного функционализма, а также один из создателей современной теоретической социологии Т. Парсонс настаивал на изменчивости и непостоянности внешней среды, влияющую напрямую на успешность и процветание любой организации. Способность к адаптации, достижение поставленных целей, быстрое реагирование на внешние факторы являются ключевыми особенностями при достижении признания организации людьми и другими организациями.

---

<sup>1</sup> Мольтке Х. История германо-французской войны. М., 1937.

<sup>2</sup> Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М., 1991.

Ярким примером симбиоза американского и японского менеджмента является теория Оучи (теория «Z»), разработанная американцем японского происхождения У. Оучи<sup>1</sup>. Освоив японский опыт управления, он предоставил собственную концепцию эффективного управления – теорию организационной культуры, особенность которой заключается в сочетании стремления человека к пребыванию в коллективе, имея личные, уникальные особенности и индивидуальность личности.

Одним из первых корпоративную культуру стал изучать немецкий философ и социолог Макс Вебер<sup>2</sup>. Он установил основы самоорганизации корпораций, взаимосвязь морально-этнических и социально-экономических благ отдельных корпоративных структур. Так же является автором модели «рациональной организации труда», которая требовала дисциплины, ответственности и стабильности от работника предприятия. Его идеи были успешно переняты американским инженером и прародителем научной организации труда – Фредериком Тейлором<sup>3</sup>, а также создателем административной школы управления – Анри Файолем<sup>4</sup>.

Заслуга Ф. Тейлора и А. Файоля состоит в создании монополярной модели промышленной организации производства в индустриальном обществе. Как и М. Вебер, они следовали идее жесткой иерархии предписанных ролей и статусов. Человека, в первую очередь, они рассматривают как функционера (должностное лицо), а не как создателя чего-то инновационного.

На базе советского опыта создания корпоративной культуры, практически в одно время, были разработаны два основополагающих подхода к исследованию корпоративной культуры: прагматический и феноменологический.

---

<sup>1</sup> Оучи У. Методы организации производства: теории Z: Японский и американский подходы. М., 1984.

<sup>2</sup> Вебер М. Избранные произведения. М., 1990.

<sup>3</sup> Тейлор Ф. У. Принципы научного управления. М., 2003.

<sup>4</sup> Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris, 1917.

Суть первого (прагматического) подхода, сторонниками которого были Дж. Барни, У. Беннис, Р. Киллман, Э. Шейн<sup>1</sup>, заключается в рациональном изучении корпоративной культуры как процесса, который можно измерить и изменить. Этот процесс оказывает непосредственное влияние на эффективное функционирование организации (рассматривая корпоративную культуру с точки зрения функций).

Последователи второго (феноменологического) подхода были уверены, что корпоративная культура может пониматься только через интерпретацию ее проявлений. По мнению сторонников данной идеи (М. Луи, Дж. Мерсье, А. Петтигрю, С. Роббинс<sup>2</sup>) человек – это участник организации в котором и заключается вся суть корпоративной культуры, его роль является важнейшей в этом процессе (большое значение придается внутреннему (личному) и внешнему (социальному) миру индивида).

Сопоставляя эти подходы между собой, можно сказать, что прагматический подход соответствует рамкам стандартизированной тактики ведения корпоративной культуры, с возможностью прямого воздействия на нее. Феноменологический подход представляет корпоративную культуру как достаточно сложное и многосоставное явление, влияние на которое сложно предугадать. Первый подход имеет большую методологическую и методическую разработанность, поэтому в большинстве случаев используется для изучения особенностей корпоративной культуры.

Исследователями в области корпоративной культуры выделяются различные ее типологии. Наиболее интересными кажутся типологии Т.Б. Ивановой и Е.А. Журавлевой, Ч. Хэнди, С.Г. Абрамова и

---

<sup>1</sup>Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. 17, (1); Bennis W. Managing the Dream. Massachusetts, 2000; Kilmann R. Gaining control of the corporate culture. San-Francisco, 1985; Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М., 2008.

<sup>2</sup> Pettigrew A.M. The character and significance of strategy process research // Strategic Management Journal. 1992. №13; Robbins S.P. Organization behavior: concepts, controversies and applications. New Jersey, 1989; Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. 1983. №28.

И.А. Костинчука<sup>1</sup>. Они являются наиболее подходящими для решения задач выпускной квалификационной работы.

Корпоративная культура включает в себя ряд взаимосвязанных между собой элементов, а также предполагает наличие множества функций этого явления. Исходя из этого, у разных авторов «фундаментом» для классификации служат разные функции и составляющие корпоративной культуры, что, в свою очередь, предполагает появление новых типологий.

Типология, сформулированная Т.Б. Ивановой и Е.А. Журавлевой, объединяет такие составляющие корпоративной культуры, как: ценности, цели, система коммуникаций, внутренний и внешний имидж, культура труда. Включая в себя эти компоненты, классификация системой противоборствующих ценностей, процесса целеполагания, национальных особенностей, особенностей взаимодействия организации с внешней средой, особенности взаимоотношения полов внутри организации, обратной связи и готовности идти на риск, психологическим климатом в коллективе, спецификой вида деятельности, стилем лидерства.

Чарльз Хэнди, современный ирландский писатель, философ, специализирующийся на организационном поведении и управлении, предложил свою типологию, в которой выделил «четыре типа организационной культуры: культура власти (культура «Зевса»), ролевая культура (культура «Аполлона»), культура задачи (культура «Афины») и культура личности (культура «Диониса»)».

Стоит обратить внимание на классификацию, которую предлагает С.Г. Абрамов и И.А. Костенчук. Исследователи выделяют «четыре типа корпоративной культуры:

---

<sup>1</sup> Иванова Т.Б., Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия: монография. М., 2011; Handy С. Understanding Organizations. 1993. Абрамова С. Г., Костенчук И. А. О понятии «корпоративная культура». М., 2011; Гиоргадзе Н.В. Формирование и распространение философии корпоративной культуры и лидерства // Молодой ученый. 2015. №24. URL: <https://moluch.ru/archive/104/24434/> (дата обращения: 23.12.2018).

1. По степени соответствия между доминирующей иерархией ценностей и преобладающими способами их реализации:

- стабильная (следует заданным нормам поведения);
- нестабильная (отсутствуют общие представления о нормах поведения).

2. По степени соответствия личных ценностей сотрудника и системы внутригрупповых ценностей:

- интегративная (единство общего мнения);
- дезинтегративная (отсутствие единого мнения).

3. По содержанию доминирующих в организации ценностей:

- лично-ориентированная (ценности самореализации через профессионально-трудовую деятельность);
- функционально-ориентированные (реализация функций, определенных статусом работника).

4. В зависимости от характера влияния корпоративной культуры на результативность деятельности:

- позитивная;
- негативная.

Данная типология является достаточно гибкой и универсальной, из чего следует, что ее можно использовать для характеристики корпоративной культуры любой организации».

Но основной методологической базой нашего исследования становится структурная модель организационной культуры, предложенная И.С. Шаповаловой. Ее основу, по мнению автора, составляет идеологическая подсистема – совокупность официально провозглашённых, регламентируемых принципов и позиций, являющихся основой деятельности организации.

Изучение идеологии, по мнению автора, производится за счет исследования философской концепции организации, а именно ее миссии,

ценностей, норм и традиций. Также, она анализируется с точки зрения реализации функций интеграции и развития. Планирование, динамика развития организации формирует ее стратегичность. Интеграция рассматривается автором, как система показателей психологического климата, сплоченности, ценностно-ориентированного единства, деятельно-ориентированного единства.

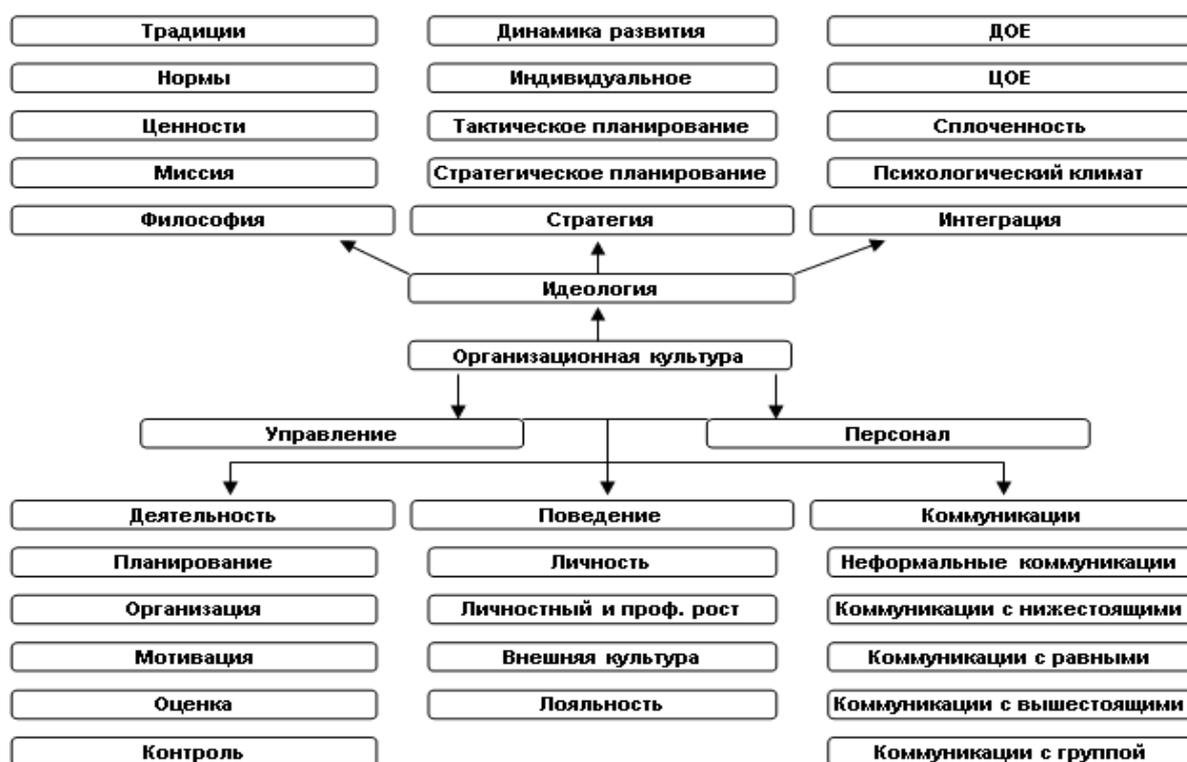


Рисунок 1. Структурная модель организационной культуры<sup>1</sup>

Таким образом, описав теоретико-методологические основы изучения корпоративной культуры, можно сделать следующие выводы:

1. Корпоративная культура – инструмент мотивирования персонала к работе, оказывающий огромное влияние на формирование имиджа организации, что определяет ее как незаменимый инструмент для эффективного функционирования любой организации.

2. Организационная культура всегда являлась предметом изучения для многих авторитетных исследователей, интерес к ней не угасает и по сей

<sup>1</sup> Шаповалова И.С. Социогенетическое моделирование организационной культуры: автореф. ... доктора социол. наук. Белгород, 2010. С. 18.

день. При этом до сих пор остаются вопросы, не нашедшие ответов в рамках своего теоретического и эмпирического изучения.

3. Существует множество типов корпоративной культуры, новые, актуальные типы появляются и сегодня, подстраиваясь под современные реалии организационной деятельности. Руководитель вправе выбрать наиболее подходящий тип организации и следовать ему, или, исходя из особенностей своей организации, совместить несколько типов.

## **1.2. Анализ российского опыта изучения элементов корпоративной культуры органов УМВД**

Перемены, произошедшие в российском обществе, видоизменение правительственного управления, децентрализация общегосударственных функций, привели к изменениям социальных и культурных ценностей.

Середина 1980-х годов считается началом зарождения корпоративной культуры в России. Всеобщее предпринимательство стало основой экономической системы страны. Из-за того, что руководители не владели культурой управления, они не смогли обеспечить должного функционирования компаний. В советское время это компенсировалось гарантией государства на выполнение своих прямых обязательств.

Опыт исследования российских ученых состоит в основном из изучения корпоративной культуры различных корпораций, фирм, предприятий, но анализ корпоративной культуры органов внутренних дел как таковой отсутствует. В данной ситуации можно сказать, что, продолжая исследовать корпоративную культуру такой сложной системы, как УМВД, можно достичь успехов в сфере повышения качества работы сотрудников органов внутренних дел, лучшей степени коммуникации с простыми гражданами, более высоких показателей в сфере деятельности внутренних органов.

Корпоративная культура очень точный и мощный инструмент, призванный объединить навыки и амбиции сотрудников в единое целое, для достижение общей цели. Но, в свою очередь, данный инструмент не должен

превращать деятельность сотрудников в рутинный и формализованный процесс, препятствуя инициативе и не учитывая индивидуальные особенности каждого работника. Важно понимать, насколько сотрудники готовы к пониманию понятия «корпоративная культура», как сильно они отождествляют свою цель с общей.

Исходя из опыта исследования элементов корпоративной культуры силовых структур, стоит выделить исследование общественного мнения о деятельности полиции, а также оценку граждан деятельности правоохранительных органов и органов судебной власти. Исследование на тему «Правоохранительные и судебные органы: рейтинг защитников прав и свобод»<sup>1</sup> проводилось по всей стране, в нем принимали различные категории населения.

В случае, если права простых граждан были нарушены, они чаще всего обращаются в прокуратуру: ей доверяют 48% респондентов и 67% опрошенных представителей бизнеса.

Далее по уровню доверия среди граждан и предпринимателей занимает МВД и суды (21% и 53% соответственно). Полиция же не вызывает особого доверия у представителей бизнеса, в случае чего, туда готовы обратиться 24% предпринимателей. У простых граждан суды (14% респондентов), ФСБ (11%), Следственный комитет (9%), Росгвардия (5%) и Федеральная служба судебных приставов (3%). Стоит отметить, что 15% респондентов не имеют представление о деятельности Росгвардии.

Среди представителей бизнеса, имеющих личный опыт обращения к правоохранительным органам, наивысший балл по степени доступности заняла прокуратура (3,99 из 5), самый низкий – МВД (3,44). Скорость реакции на запросы также остается за прокурорами, а самая низкая – за полицией.

Удалось выявить и самых известных руководителей правоохранительных и судебных органов: как у бизнесменов, так и у простых

---

<sup>1</sup> Правоохранительные и судебные органы: рейтинг защитников прав и свобод. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9110> (дата обращения: 09.11.2018).

граждан это генпрокурор Юрий Чайка (28 и 55% соответственно) и глава МВД Владимир Колокольцев (28 и 53%). Далее следует директор ФСБ Александр Бортников (22% обычных граждан и 43% предпринимателей).

Высокую позицию прокуратуры в данном рейтинге объясняет Н.К. Сванидзе, член Совета по правам человека при президенте РФ. Он считает, что «не оттого, что орган заслуживает больше доверия, а оттого, что с ним просто меньше сталкиваются каждый день».

«На мой взгляд, коррупция везде, коррупцией пронизаны все наши структуры. Где больше, а где меньше, я не знаю, здесь, я думаю, могут конкурировать друг с другом, везде плохо. С прокуратурой граждане не сталкиваются на ежедневной основе, с МВД сталкиваются на улице, на трассах, поэтому, естественно, здесь доверия меньше. Прокуратура у нас известна своей свирепостью, поэтому если кого нужно засудить, здесь прокуратура достаточно неплохой орган. Но насчет справедливости, здесь есть вопросы», – пояснил он.

Так же, по мнению Николая Сванидзе, опросы дают «достаточно приблизительные результаты о настроении людей».

Проблему, связанную с медленным темпом развития российского корпоративизма в период его непосредственного становления в России (2011 г.) обозначил Н.И. Дряхлов. Он считал, что особенности менталитета российских граждан не предназначены для высокой степени социального партнерства, а сами граждане не могут обеспечить консолидацию интересов. Обусловлено это тем, что долгие годы государство выполняло ключевую роль в сплочении людей, выступая господствующим общественным институтом, не чувствуя при этом конкуренции. Исходя из этого, Н.И. Дряхлов отмечал системность российской власти, номенклатурность, бюрократизм и коррупцию. Так же А.В. Колесников отмечает, что развитию корпоративной культуры в России препятствует подмена понятий о развитой организационной культуре и доминирование формы над содержанием. Это, по его мнению, заключается в кредо недавнего прошлого «не желаем жить на

одну зарплату», «главное – отчитаться» и т.д. Подобное отношение работников организации никогда не способствует качественному развитию корпоративной культуры, а уж тем более, ее успешному развитию.<sup>1</sup>

В современности развитие корпоративной культуры является все более приоритетным в компаниях. Соответственно, внутренние органы также оценили достоинства и принципы внедрения корпоративной культуры и активно используют ее. Как отмечает А.А. Гостев, заместитель Министра внутренних дел Российской Федерации, а также генерал-полковник полиции, «Оптимизирована структура МВД России, изменены принципы оценки деятельности его органов и подразделений, в основе которых – отказ от нацеливания на достижение валовых показателей. Обеспечена открытость ведомства для общества. Ведется целенаправленная работа по совершенствованию законодательных основ деятельности полиции, повышению ее доступности для населения, улучшению качества предоставляемых государственных услуг. Особое внимание уделено укреплению территориальных органов районного уровня, которые реализуют основной объем полномочий по обеспечению защиты прав граждан»<sup>2</sup>

Один из показателей повышения степени доверия граждан правоохранительным органам – количество обращений в органы внутренних дел в 2015 году стал выше на 3,6% и составил 30 млн. 326,3 тыс. заявлений и сообщений о преступлениях.

Кроме этого, генерал-полковник отмечает, что раскрываемость тяжких преступлений (убийства, умышленное причинение тяжкого вреда здоровью, грабежи, разбои) увеличилась и на данный момент составляет 86% раскрытых преступлений и расследованных уголовных дел (77%).

Реагирование сотрудников правоохранительных органов России является своевременным, что обеспечивает решение задач по выполнению

---

<sup>1</sup> Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций. М., 2011. С. 109.

<sup>2</sup> Объединенная редакция МВД России. URL: <http://ormvd.ru/pubs/103/the-bodies-of-internal-affairs-as-a-subject-of-public-security> (дата обращения: 15.12.2018).

контроля над текущей обстановкой, правопорядка, а также общественной безопасности. Наибольшую опасность представляют такие явления, как терроризм и экстремизм, борьба с которыми активно проводится сотрудниками органов внутренних дел, но пока не дает высоких результатов.

Но, вместе с этим, особенности изучения корпоративной культуры органов внутренних дел приобретает особую актуальность. Так как данная структура является закрытой, мнение о ней может формироваться только из понятия «имидж», что является непосредственной частью корпоративной культуры в целом. Именно развитие организационной культуры может положительно сказаться на имидже, свести количество контркультурных проявлений к минимуму, обеспечить стабильное и плодотворное функционирование органов внутренних дел и, соответственно, повысить уровень доверия и уважения граждан к органам УМВД.

### **1.3. Анализ статистических показателей проблем корпоративной культуры в органах внутренних дел**

При общем сокращении числа сотрудников во время принятия Федерального закона от 7 февраля 2011 года № 3-ФЗ «О полиции» количество преступлений за период с год до 2017 год снизилось практически в 3 раза.

При этом приходится признать, что сохраняется «традиционная», для правоохранительных органов, проблема – контркультурные явления, выражающиеся в коррумпированности отдельных структурных подразделений системы правоохранительных органов, превышение служебных полномочий, халатное отношение к выполнению своих служебных обязательств. Эти негативные проявления наносят значительный ущерб имиджу полиции, что напрямую отражается на уровне корпоративной культуры и, соответственно, на отношении граждан к сотрудникам и Министерству внутренних дел Российской Федерации в целом.

По числу зарегистрированных преступлений в России и по Белгородской области за последние 17 лет можно заметить, что количество правонарушений сократилось (см. Таблицу 1).

Таблица 1

**Количество правонарушений, официально зарегистрированных в России и по Белгородской области за 2000 и 2017 годы**

Правонарушения	Россия		Белгородская обл.	
	2000	2017	2000	2017
убийство и покушение на убийство	31,8	9,7	145	69
умышленное причинение тяжкого вреда здоровью	49,8	24,6	317	122
изнасилование и покушение на изнасилование	7,9	3,5	47	9
грабеж	132	56,9	590	259
разбой	39,4	9,1	170	45
кража	1310	789	9316	5021
преступления, связанные с незаконным оборотом наркотиков наркотиков	244	209	1072	932
нарушения правил дорожного движения и эксплуатации транспортных средств	52,7	21	588	186
из них повлекшие по неосторожности смерть человека, двух или более лиц	15,4	7,5	148	54
террористический акт (единиц	135	37	-	-
взяточничество		-	92	18

Если посмотреть актуальную статистику состояния преступности в России за январь-май 2019, то можно увидеть, что за этот период было зарегистрировано 835,8 тыс. преступлений, что на 2% больше, чем в аналогичный период прошлого года. Не лишним будет отметить рост зарегистрированных преступлений в 52 субъектах РФ, а также снижение в 33 субъектах РФ<sup>1</sup>.

Степень выявления преступлений сотрудниками внутренних дел очень высока (92,8%), часть из них (4,9%) сотрудникам удается раскрыть еще на стадии подготовки к совершению преступления. Всего на стадии приготовления и покушения выявлено 38,2 тыс. преступлений.

<sup>1</sup> Россия в цифрах. Каталог публикаций. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1135075100641](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135075100641) (дата обращения: 11.12.2018).

Около половины всех совершенных преступлений составляет хищение имущества, совершенное путем грабежа, разбоя, кражи или мошенничества. Почти каждая четвертая кража (23%), каждый двадцать шестой грабеж (3,8%) незаконное проникновение в жилище, помещение или иное хранилище составляет каждое 9 разбойное нападение и соответствует показателю в 10,6%. Следует отметить, что каждое сорок третье зарегистрированное преступление – квартирная кража, частота которых уменьшалась на 12% в сравнении с предыдущим годом.

На 3,8% сократилось количество преступлений, связанных с незаконным оборотом оружия, составило около 12,9 тыс. Частота преступлений с использованием оружия сократилась на 6,6% и составляет 2,5 тыс.

Сотрудниками внутренних дел было раскрыто 48,3 тыс. преступлений экономической направленности, удельный вес которых составил 86,9%.

На 4,9% снизилось количество преступлений, совершенных иностранными гражданами, и составило 15,4 тыс.

Преступлений прошлых лет в январе-мае 2019 года раскрыто 26 тыс. Почти четвертую часть из них составляют тяжкие и особо тяжкие преступления.

Рассматривая уровень доверия граждан к работе полиции, Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) опубликовал результаты исследования, приуроченного ко Дню сотрудника органов внутренних дел Российской Федерации<sup>1</sup>.

Согласно показателям, уровень доверия граждан к полиции составил 57%, а недоверие к сотрудникам испытывают 35% опрошенных. Так же исследовалась степень доверия к различным структурным подразделениям: доверие к полицейским на транспорте достигает 65%, к сотрудникам дежурной части – 63%, к участковым уполномоченным – 61%, к сотрудникам

---

<sup>1</sup> Работа полиции: оценки россиян. URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=9418> (дата обращения: 17.12.2018).

уголовного розыска – 58%, сотрудникам ППС – 56%, работникам ГИБДД – 53%, инспекторам по делам несовершеннолетних – 57%, к следователям – 50%.

Важным фактором было проведение Чемпионата Мира по футболу в России в 2018 году. Так, россияне положительно оценили работу сотрудников полиции (45% опрошенных), 49% респондентов указали, что им не пришлось сталкиваться с незаконными действиями во время проведения чемпионата, а, соответственно, не пришлось сталкиваться и с работниками полиции.

Российские и иностранные болельщики, знающие о работе полиции во время ЧМ по футболу, также оценили доброжелательность сотрудников правоохранительных органов, так дружелюбными их считают 52% российских фанатов и 70% иностранных, с участием относились к ситуациям, возникающим как у россиян (9%), так и у иностранцев (13%), либо оставались нейтральными по отношению к гостям чемпионата из России (22%) и из других стран (9%).

Уровень информированности граждан о существовании туристической полиции находится на достаточно низком уровне, всего 2% опрошенных знают о деятельности данной структуры, 19% респондентов отметили, что слышали, но не обладают всеми подробностями, а абсолютное большинство (79% опрошенных) впервые узнали о существовании этого подразделения от интервьюеров ВЦИОМ. После получения информации о том, что туристическая полиция – это специальное подразделение по охране общественного порядка, которое должно обеспечивать безопасность туристов и помогать им (консультировать, оперативно расследовать возможные кражи и разбойные нападения), большинство респондентов (75%) согласились с тем, что такое подразделение необходимо. Еще 19% отнеслись к инициативе скептически.

Исследования, посвященные количеству правонарушений, а также степени доверия граждан к работе органов внутренних дел позволяют сделать выводы касательно уровня развития корпоративной культуры. Эти факторы

также позволяют оценить эффективность работы работников полиции, сделать выводы касательно качества выполняемых обязанностей сотрудниками, степени их сплоченности и мотивированности работать в силовых структурах. Некоторые факты позволяют судить о недочетах в системе правоохранительных органах, дают возможность определения «проблемного поля» данной сферы и перспектив ее развития.

**Таким образом,** в заключение главы можно сделать выводы:

1. Изучение корпоративной культуры является актуальным в сфере социологии, с помощью социологических методов можно изучить уровень развития множества организаций и УМВД не является исключением. Корпоративная культура включает в себя ценностные установки и нормы, которые разделяются сотрудниками. Корпоративная культура является эффективным инструментом для повышения эффективности организации, с помощью нее руководитель может вывести свою организацию на новый уровень. Немаловажен правильный подход к внедрению организационной культуры, исследование интересов сотрудников и их понимания важности данного инструмента.

2. В России систематически ведутся исследования, связанные с эффективностью корпоративной культуры. Органы внутренних дел не являются исключением. В общем доступе находятся исследования, связанные с отношением граждан к данной структуре, также существуют исследования, посвященные уровню преступности в различные периоды. Также проводятся непосредственно мониторинги корпоративной культуры в тех или иных подразделениях УМВД, что позволяет выявить проблемные зоны и устранить проблемы, возникающие среди сотрудников данных структур.

3. В результате ежегодного мониторинга количества преступных действий можно сделать вывод, что частота преступлений с каждым годом все ниже. Очевидно, это связано с развитием корпоративной культуры в подразделениях, их более слаженным действиям по предотвращению и раскрытию преступлений разной тяжести.

4. Результаты исследования показывают, что существует проблема контркультурных явлений в различных структурных подразделениях полиции, что предполагает повышения внимания со стороны руководства к данным структурам. Так же немаловажно отметить отношение граждан к отдельным структурам, и сложившемся стереотипам о их работе, что влияет на степень доверия к данным структурам.

## **ГЛАВА II. ПРОГРАММНО-ИНСТРУМЕНТАРНЫЙ КОМПЛЕКС ИССЛЕДОВАНИЯ «ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ (НА ПРИМЕРЕ УМВД РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)»**

### **2.1. Методологические основы исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»**

**Описание проблемной ситуации.** Исследованиям корпоративной культуры и ее особенностей уделяется большое внимание, что связано с актуальностью в современном управлении. Современные руководители склонны полагать, что данная управленческая стратегия дает возможность быстро реагировать на изменение внешней среды. Именно способность быстрой адаптации к новым условиям является залогом успеха любой организации. Привычные методы управления персоналом изжили себя и требуют актуализации новых факторов управления, например, таких как: «самоконтроль», «саморазвитие», «ответственность», «инициативность», «инновационность», «приверженность», «коммуникативность». Становясь элементами системы ценностей корпоративной культуры, эти факторы могут стать весомым конкурентным преимуществом перед другими организациями.

Корпоративная культура помогает организации создать свой неповторимый, уникальный образ (имидж). Имидж любой организации является отражением корпоративной культуры, в том числе и корпоративной культуры УМВД. Для решения проблем, связанных с нарушением правопорядка, полиции необходимо обладать определенным набором качеств, которые заложены в систему корпоративной культуры: ценности, нормы, традиции, стратегия, миссия. Так, грамотно сформированная корпоративная культура обеспечивает эффективность работы организации.

Проблемная ситуация данного исследования заключается в том, что органы УМВД являются полузакрытой государственной структурой, которая изучается в основном только с позиции отношения граждан к данной структуре, а ее внутренние компоненты либо не изучаются совсем, либо

являются частью закрытой информации о структуре. Поэтому, сложность исследования состоит в том, что органы УМВД недостаточно изучены в данном вопросе.

Имидж сотрудников любой организации обеспечивает высокую степень доверия граждан, а также обеспечивает хорошую репутацию в глазах клиентов. Правильно сформированный имидж полиции обеспечивает снижение числа преступлений и повышению уровня доверия граждан, что является залогом внутренней стабильности в сфере обеспечения безопасности страны.

**Проблема социологического исследования** состоит в противоречии между необходимостью изучения корпоративной культуры УМВД и недостаточностью эмпирических данных о ценностях, традициях, нормах поведения сотрудников органов внутренних дел Белгородской области.

**Объектом социологического исследования** являются сотрудники УМВД России по Белгородской области.

**Предмет социологического исследования** – корпоративная культура УМВД России по Белгородской области.

**Цель социологического исследования** заключается в разработке рекомендаций по улучшению отдельных показателей корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Составить программу социологического исследования для выявления проблем в области корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области.
2. Провести социологическое исследование корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области.
3. Выявить сильные и слабые стороны корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области.
4. Дать рекомендации по улучшению отдельных показателей.

## **Теоретическая интерпретация основных понятий.**

Категориальный аппарат данного исследования состоит из понятий, которые трактуются следующим образом:

**«Коллектив** – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или организации.

**Коллективный самоконтроль** – постоянный анализ органами самоуправления и отдельными организациями своей деятельности и, на основе этого, поиск более эффективных путей решения управленческих задач.

**Коммуникация** – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

**Компетентность** – черта личности государственного служащего, менеджера, специалиста, заключающаяся в способности правильно оценивать сложившуюся ситуацию, принимать, в связи с этим нужное решение и достигать практического или иного значимого результата.

**Компромисс** – соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликта путем переговоров и поиска возможного согласия.

**Контроль** – функция управления, устанавливающая степень соответствия принятых решений фактическому состоянию социальной системы, выявляющая отклонения и их причины»<sup>1</sup>.

**«Корпоративная культура** – совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Словарь для студентов специальностей и направлений подготовки «Социология», «Организация работы с молодежью» / Т.И. Морозова [и др.]. Белгород, 2012. С. 40-41.

<sup>2</sup> Корпоративная культура. URL: [https://allbest.ru/otherreferats/international/00669864\\_0.html](https://allbest.ru/otherreferats/international/00669864_0.html) (дата обращения: 05.03.2019).

**«Корпоративная солидарность** – духовно-нравственная общность целей и ценностей субъектов корпорации»<sup>1</sup>.

**«Миссия организации** – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства.

**Норма** – правило, точное предписание, установленная мера; узаконенное установление, признанный обязательный порядок чего-либо.

**Планирование** – процесс отражения предстоящего хода работы в ее общих стратегических направлениях и деталях.

**Профессионализм** – приобретенные качества, способности личности, соответствующие профессиональным требованиям или превосходящие их.

**Руководитель** – работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления»<sup>2</sup>.

**«Традиции** – набор представлений, обычаев, навыков и привычек практической деятельности, передаваемых из поколения в поколение»<sup>3</sup>.

**«Цель** – идеальный образ желаемого будущего результата человеческой деятельности; осознанное представление о конечном результате деятельности; вероятностное представление о результате (не всегда совпадает с результатом)»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Коллектив. URL: <https://ipi1.ru/images/PDF/2015/40/Belousova-korporativnaya-solidarnost-v-kachestve.pdf> (дата обращения: 05.03.2019).

<sup>2</sup> Словарь для студентов специальностей и направлений подготовки «Социология», «Организация работы с молодежью» / Т.И. Морозова [и др.]. Белгород, 2012. С. 50-79.

<sup>3</sup> Традиции. URL: <https://knigarazuma.ru/article/tradiciya> (дата обращения: 05.03.2019).

<sup>4</sup> Словарь для студентов специальностей и направлений подготовки «Социология», «Организация работы с молодежью» / Т.И. Морозова [и др.]. Белгород, 2012. С. 104.

«**Субкультура** – система ценностей, установок, способов поведения и жизненных стилей социальной группы, составляющей часть целого, будь то целое общество или организация»<sup>1</sup>.

«**Контркультура** – вид субкультуры, ценности которой не совпадают, а иногда и прямо противоположны ценностям культуры, господствующей в конкретном обществе»<sup>2</sup>.

«**Психологический климат** – совокупность факторов, определяющих психологическое состояние рабочего коллектива, участвующего в общем производственном процессе»<sup>3</sup>.

«**Сплоченность** – характеристика системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадений оценок, установок и позиций группы по отношению к объектам, людям, идеям, событиям и прочему, особенно значимым для группы в целом»<sup>4</sup>.

#### **Гипотезы социологического исследования:**

1. Существует зависимость между территориальным расположением подразделений УМВД России по Белгородской области и уровнем развития их корпоративной культуры.

2. Ценности сильной корпоративной культуры не соответствуют ценностям, присущим корпоративной культуре УМВД России по Белгородской области.

Таблица 2

Операционализация основных понятий

<b>Качественный показатель</b>	<b>Понятие-индикатор</b>	<b>Вопрос-индикатор</b>
Элементы корпоративной культуры	<p><b>Идеология:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Миссия</li> <li>2. Ценности</li> <li>3. Нормы</li> <li>4. Традиции</li> <li>5. Стратегия</li> </ol> <p><b>Культура коллектива:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сплоченность</li> <li>2. Климат</li> </ol>	– Выберите из трех вариантов ситуацию, наиболее близкую к ситуации в Вашем подразделении:

<sup>1</sup> Субкультура. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21282914> (дата обращения: 05.03.2019).

<sup>2</sup> Контркультура. URL: <https://bstudy.net/616607/sotsiologiya> (дата обращения: 05.03.2019).

<sup>3</sup> Психологический климат. URL: [https://psychology\\_pedagogy.academic.ru/14070](https://psychology_pedagogy.academic.ru/14070) (дата обращения: 05.03.2019).

<sup>4</sup> Сплоченность. URL: <https://studbooks.net/1718247> (дата обращения: 05.03.2019).

	<p>3. Развитие</p> <p>4. Инновационная готовность</p> <p><b>Культура деятельности:</b></p> <p>1. Планирование</p> <p>2. Организация</p> <p>3. Мотивация</p> <p>4. Оценка</p> <p>5. Контроль</p> <p><b>Культура личности:</b></p> <p>1. Личностные характеристик</p> <p>2. Личностный и профессиональный рост</p> <p>3. Приверженность</p> <p>4. Внешняя культура</p> <p><b>Культура коммуникации:</b></p> <p>1. Коммуникации с нижестоящими</p> <p>2. Коммуникации с коллегами</p> <p>3. Коммуникации с клиентами</p>	
Ценности	<p>1. Желаемые</p> <p>2. Существующие</p>	<p>– Отметьте, пожалуйста, свое согласие с нижеперечисленными утверждениями и ценностям по отношению к существующей ситуации в вашем подразделении и Ваши пожелания для будущего состояния.</p> <p>– Укажите, пожалуйста, Ваш вариант утверждений, не вошедших в список, которые характерны для вашего подразделения сегодня:</p> <p>– Укажите, пожалуйста, Ваш вариант утверждений, не вошедших в список, которые желаемы для вашей организации в будущем:</p>
Корпоративная солидарность	<p>1. Существование корпоративной солидарности</p> <p>2. Способы улучшения корпоративной солидарности</p>	<p>– Ощущаете ли Вы, что в подразделениях УМВД нашего региона существует корпоративная солидарность:</p> <p>– Что, по-Вашему, могло бы повысить уровень корпоративной солидарности органов УМВД нашего региона:</p>
Корпоративная культура	<p>1. Оценка корпоративной культуры в регионе</p>	<p>– Оцените, пожалуйста, корпоративную культуру</p>

		органов УМВД нашего региона:
--	--	------------------------------

## **2.2. Методические основы исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»**

**Определение выборочной совокупности исследования.** В данном исследовании будет применяться стихийная выборка. Стихийная выборка – это вид выборки, при котором нет отбираемых объектов, как при гнездовом типе выборки. Все респонденты принимают решение об участии в исследовании сами, что не позволяет заранее определить размер выборочной совокупности. Данный метод нерепрезентативен и данные исследования распространяются только лишь на опрошенную совокупность респондентов.

Такой тип выборки был выбран по причине отсутствия данных по генеральной совокупности респондентов, это связано с тем, что исследуемая структура (УМВД России по Белгородской области) является закрытой и не дает таких данных сторонним лицам.

Было решено, что исследование будет проведено среди структурных подразделений следующих районов Белгородской области:

- |                  |                       |                          |
|------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Алексеевский  | 9. Ивнянский          | 17. Ровеньский           |
| 2. Белгородский  | 10. Корочанский       | 18. Старооскольский      |
| 3. Борисовский   | 11. Красненский       | 19. Чернянский           |
| 4. Валуйский     | 12. Красногвардейский | 20. Шебекинский          |
| 5. Вейделевский  | 13. Краснояружский    | 21. Яковлевский          |
| 6. Волоконовский | 14. Новооскольский    | 22. Областное управление |
| 7. Грайворонский | 15. Прохоровский      | 23. г. Белгород          |
| 8. Губкинский    | 16. Ракитянский       |                          |

Следующим методом при проведении исследования была выбрана фокус-группа. Всего проведено 2 фокус-группы.

Участники фокус-группы соответствовали следующим условиям:

1. Принадлежность к одному социальному слою. Это необходимо для того, чтобы участники во время беседы чувствовали себя спокойно, уверенно, комфортно.

2. Фокус-группа состояла из 10 человек – студентов и работников вуза в возрасте от 18 до 25 лет.

3. Заранее участники не знакомы между собой и с модератором, ранее не участвовавшие в подобных исследованиях, не являющиеся профессионалами в сфере корпоративной культуры УМВД России.

Экспертное интервью проводилось с сотрудником НИУ «БелГУ», специалистом в области изучения корпоративной культуры.

**Для получение эмпирических данных были выбраны следующие методы социологического исследования:**

1. Опрос (онлайн-анкетирование) среди сотрудников УМВД Российской Федерации по Белгородской области был выбран основным методом сбора первичной социологической информации. Для определения представлений объекта исследования о предмете, выявлении основной проблемы и подтверждении или опровержении гипотезы социологического обследования.

Данный метод является самым востребованным среди социологов для сбора количественной информации из-за того, что в короткие сроки позволяет получить и обработать огромные потоки данных. Преимуществами данного метода можно назвать:

- респондент имеет возможность самостоятельно выбрать, какое количество времени готов потратить для прохождения анкеты;
- создание условий для обеспечения анонимности, что позволяет получить более правдивые ответы;
- воздействие интервьюера отсутствует, что исключает влияние интервьюера и не оказывает эмоциональное давление на респондента во время участия в социологическом опросе.

Анкета, составленная для проведения исследования, включила в себя:

- **вводную часть**, представляющую собой обращение к респонденту (содержит цель исследования, наименование организации, которая проводит исследование, краткое пояснение к требованиям заполнения анкеты и объяснение о дальнейшем использовании результатов исследования;
- **основную часть** – вопросы по обседаемой проблеме и варианты ответа по ним. (представляют собой перечень характеристик индикаторов, подлежащих измерению);
- **демографический блок («паспортчика»)**. Содержит вопросы, которые позволяют определить социально-демографический портрет респондента. Обычно, это вопросы о половой принадлежности, возрасте, роде занятий, семейном положении человека и др.

2. Экспертное интервью – неформализованная беседа в свободной форме, в ходе которой интервьюер узнает мнение эксперта в конкретной области (должна совпадать с темой исследования) и фиксирует разговор на диктофон. Последовательность вопросов и глубину ответов на них эксперт выбирает сам.

3. Фокус-группа (качественный метод социологического исследования; модерируемая групповая дискуссия, в ходе которой выясняется мнение и отношение респондентов в конкретной проблеме и определяются новые проблемы предмета исследования) проводилась среди студентов и сотрудников НИУ «БелГУ» для уточнения некоторых вопросов исследования.

#### **Методы обработки информации.**

1. Подготовка данных для обработки:
  - выгрузка массива данных из Google Forms;
  - создание макета для обработки массива данных в Vortex 10;
  - кодирование массива данных для компьютерной обработки с помощью специальных программ;
  - подготовка материала, полученного в ходе проведения глубинного интервью и фокус-групп для дальнейшей обработки.
2. К расшифровке информации, Обработка данных:

- перенос подготовленного массива данных из Microsoft Office Excel в Vortex 10;
  - создание транскрипта информации, полученной в ходе глубинного интервью, с диктофона в текстовый формат с помощью расшифровки аудиозаписи;
  - перенос полученных количественных данных в заранее созданные таблицы и графики для проведения последующего анализа.
3. Анализ полученных данных:
- описание полученных данных и поиск закономерностей;
  - интерпретация результатов описательной статистической информации;
  - разработка рекомендаций по решению проблемной ситуации.

Таблица 3

## Организационный план исследования

№	Наименование мероприятия	Сроки исполнения	Примечание
1.	Составление программы социологического исследования	До 1 декабря	
2.	Подготовка инструментария для проведения социологического обследования	01.12.2018-05.12.2018	Анкета для массового опроса,
3.	Апробирование инструментария для выяснения недостатков анкеты	02.02.2019-08.02.2019	Пилотаж предполагается среди 15 сотрудников органов внутренних дел
4.	Создание электронной формы анкеты в сервисе Google Forms	18.02.2019	С помощью сервиса для онлайн-опроса Google Forms
5.	Проведения опроса сотрудников органов УМВД методом анкетирования	18.02.2019-31.03.2019	Расылка Google Forms среди сотрудников УМВД
6.	Поиск участников для проведения фокус-группы	03.04.2019-14.04.2019	
7.	Поиск участников для экспертного интервью	15.04.2019-23.04.2019	
8.	Проведение фокус-групп среди студентов и сотрудников НИУ «БелГУ»	24.04.2019-03.05.2019	Анализ отчета на тему: «Отношение граждан к органам УМВД»
9.	Проведение экспертного интервью	6.05.2019-13.05.2019	
10.	Перенос данных в специальные формы для дальнейшей обработки	13.05.2019-28.05.2019	
11.	Обработка данных с помощью специализированных компьютерных программ	15.05.2019-30.05.2019	С помощью программы Vortex 10

12.	Написание аналитического отчета по итогам исследования с выводами и рекомендациями	26.05.2019-07.05.2019	
-----	--	-----------------------	--

### 2.3. Апробация инструментария и менеджмент исследования

**Апробация инструментария.** Перед запуском анкеты для проведения массового опроса среди сотрудников УМВД России по Белгородской области было произведено пилотажное исследование для выявления недостатков анкеты (непонятность формулировок вопросов, инструкции, направленности опроса, непонимание слов и терминов), чтобы усовершенствовать инструментарий.

**Менеджмент исследования.** Для проведения результативного социологического исследования с рациональным использованием ресурсов необходимо перед его началом необходимо обеспечить организационные условия.

Прежде всего следует учесть затраты времени на проведение исследования, для того чтобы уложиться в заданные сроки. На опрос одного человека в среднем уходит 42 мин. (1,5 мин. на 1 вопрос) – зафиксировано в ходе пилотажного исследования.

Учитывая занятость сотрудников УМВД и их возможные отказы необходимо увеличить время в 1,2 раза:  $42 \times 1,2 = 50,4$  минуты. Также временной показатель увеличивает поиск респондента в 1,1 раза:  $50,4 \times 1,1 = 55,44$  минуты.

Таким образом, ориентировочно, на опрос одного респондента уйдет примерно 56 минут.

Минимальное количество респондентов для проведения опроса – 600 человек. Это означает, что на массовый опрос уйдет  $600 \times 56 = 33600$  минут (560 часов или 70 восьмичасовых рабочих дней).

Опрос будет проводиться с помощью сервиса для проведения онлайн интернет-опросов Google Forms, что поможет значительно сократить время на опрос, так как ответить на вопросы анкеты можно будет в любое время и в

любом месте самому респонденту без привлечения дополнительных людей в качестве интервьюеров. Также в опросе смогут принять участие одновременно неограниченное количество лиц.

Помимо сокращения времени опроса, упрощается подготовка массива данных для дальнейшей его обработки в специальных программах за счет того, что сервис Google Forms позволяет сделать выгрузку всего массива в Microsoft Office Excel.

Количество времени, затраченного на анализ документов и проведение 2-х экспертных интервью ориентировочно, равняется 120 минутам (40 минут на 1 метод).

Тиражирование материала не предполагается, так как опрос будет проведен с помощью бесплатного сервиса Google Forms. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что денежный ресурс для проведения массового опроса не понадобится.

Затраты на проведение фокус-групп и экспертного интервью также не предполагаются, так как вместо бумажных носителей будут использованы электронные (диктофон, телефон).

**Риски социологического исследования.** Социологические исследования всегда сопровождаются рисками, которые необходимо предусмотреть до начала исследования для разработки методов и продумывания действий по решению проблем в случае наступления риска (см. Таблицу 4).

Таблица 4

Риски исследования		
Риски	Методы предотвращения	Действия, в случае наступления
Природные: - погодные условия	Методов предотвращения нет, так как они не зависят от человека	Перенести работу на другой день
Технические сбои, поломки: - поломка техники - потеря информации -отсутствие интернета и др.	Проверка на исправность техники до начала работы, создание резервной копии	Воспользоваться резервной копией
Социальные: - отказ респондентов от участия в опросе	Предварительная договоренность с вышестоящими органами	Повторная рассылка анкеты сотрудникам

<p>Плохой тайм-менеджмент или его отсутствие:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- нет четких сроков по выполнению задач</li><li>- срыв запланированных сроков</li><li>- неправильно расставленные приоритеты</li><li>- задержки связанные с учебной/работой и др.</li></ul>	<p>Грамотное планирование и контроль запланированных действий</p>	<p>Смещение сроков</p>
---	---	------------------------

### **ГЛАВА III. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ «ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ОРГАНАХ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ (НА ПРИМЕРЕ УМВД РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)»**

#### **3.1. Анализ линейного распределения по результатам исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»**

Авторское исследование на тему «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)» проводилось с 8 февраля по 17 мая 2019 года тремя методами: массовый опрос, фокус-группа и глубинное интервью.

В ходе социологического исследования было проведено анкетирование сотрудников УМВД России по Белгородской области в 23 районах. В результате было опрошено 1086 человек из следующих районов области:

- |                  |                       |                          |
|------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Алексеевский  | 9. Ивнянский          | 17. Ровеньский           |
| 2. Белгородский  | 10. Корочанский       | 18. Старооскольский      |
| 3. Борисовский   | 11. Красненский       | 19. Чернянский           |
| 4. Валуйский     | 12. Красногвардейский | 20. Шебекинский          |
| 5. Вейделевский  | 13. Краснояружский    | 21. Яковлевский          |
| 6. Волоконовский | 14. Новооскольский    | 22. Областное управление |
| 7. Грайворонский | 15. Прохоровский      | 23. г. Белгород          |
| 8. Губкинский    | 16. Ракитянский       |                          |

Респондентам было предложено ответить на 8 вопросов анкеты, считая 1 вопрос «паспортички».

Рассмотрим результаты, полученные при анкетировании (поток одномерных распределений ответов представлен в Приложение 8).

Исследуя корпоративную культуру УМВД по Белгородской области, было выявлено, что одна из главных составляющих корпоративной культуры является – ее культура коммуникации, а именно коммуникация с клиентами (86,8%), коммуникация с нижестоящими (84,9%), коммуникация с коллегами (82,5%). Организация устроена так, что для сотрудников очень важно при

коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом проявлять корректность, дипломатичность и уважение к личности, при деловой коммуникации должна быть информативность, динамичность и эффективность, что является важными составляющими культуры коммуникации.

Важными компонентами культуры организации респонденты отмечают сплоченность коллектива (84,6%) и внешнюю культуру (83,7%). Так же миссия и контроль имеют высокие показатели: 82,1% и 81,4% соответственно. Личностные качества (80,2%) и личностный и профессиональный рост (80%), являясь важными элементами корпоративной культуры УМВД, так же стремятся к высоким показателям, как и стратегическая цель (80%).

На втором месте, по оценке уровня показателя, составляющих корпоративной культуры, сотрудники отмечают идеологию организации: ее нормы (79,2%), ценности (79%), традиции (75,9%), культуру деятельности: планирование (79,1%), мотивацию (78,9%), оценку (76,8%), организацию (76,4%), культуру коллектива: развитие (78,9%), инновационность (78,3%), климат (74,2%), и приверженность (72,8%), – данные показатели имеют средний уровень эффективности в корпоративной культуре УМВД по Белгородской области (см. Диаграмму 1).



Диаграмма 1. Комплексная оценка корпоративной культуры УМВД Белгородского района

Далее будут рассмотрена каждая подсистема корпоративной культуры УМВД подробнее.

Подсистема идеологии. Оценивая первый элемент идеологии, большинство респондентов определили его высокий уровень развития, соглашаясь с утверждением о том, что миссия органов внутренних дел хорошо известна и служит ориентиром для деятельности в подразделении (82,1%). Вариант, при котором миссия МВД известна, но не всегда является ориентиром при принятии решений в подразделении выбрали 15,5% респондентов. Только 2,4% указали на то, что миссия УМВД в подразделении не используется ни в деятельности и при принятии решений (см. Таблицу 5).

Таблица 5

Оценка известности и включенности в деятельность миссии УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	82,1
2.	Средний уровень	15,5
3.	Низкий уровень	2,4
Итого:		100,00

Респонденты также высоко оценили уровень действенности такого элемента как ценности. Так, 79% сотрудников министерства подчеркнули, что в подразделении четко определены ценности, они являются основой норм и принятий решений. 17,2% отметили ценности в подразделении, иногда могут возникать ситуативно и противоречить друг другу, и только 3,8% убеждены, что ценности подразделения формируется абсолютно случайно, и чаще всего существуют на бумаге (см. Таблицу 6).

Таблица 6

Оценка определенности и включенности в деятельность ценностей УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	79
2.	Средний уровень	17,2
3.	Низкий уровень	3,8
Итого:		100,00

Третий элемент подсистемы идеология в корпоративной культуре УМВД был оценен аналогичным образом. Нормы, по мнению 79,2% сотрудников, в подразделении хорошо известны, и используются в системе стимулирования, 18,2% считают, что нормы подразделения представляют собой набор правил, некоторые действующие, некоторые – существуют только на бумаге. Только 2,6% утверждают, что нормы в подразделении чаще всего возникают случайно, могут противоречить друг другу.

Таблица 7

Оценка известности и включенности в деятельность норм УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	79,2
2.	Средний уровень	18,2
3.	Низкий уровень	2,6
Итого:		100,00

Четвертый элемент идеологии – традиции УМВД, в отличие от предшествующих элементов, несколько снижает свою успешность. Так, 75,9% опрошенных считают, что каждая норма подразделения поддерживается определенным набором традиций и технологий, которые известны и разделяются сотрудниками, 18,7% говорят о том, что в подразделении существует определенный набор традиций, часть из которых были внедрены для поддержания определенных норм, а часть возникли стихийно, и уже 5,4% подчеркнули, что традиции в подразделении возникают и исчезают по мере необходимости и по воле случая (см. Таблицу 8).

Таблица 8

Оценка подкрепленности норм, традициями и технологиями в УМВД, управляемость традиций и технологий

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	75,9
2.	Средний уровень	18,7
3.	Низкий уровень	5,4
Итого:		100,00

Последний элемент идеологии – это стратегическая цель. Оценивая его, респонденты в своем большинстве (80% – показатель элемента стремится к высокому уровню развития) подчеркнули, что в подразделении существует известная всем стратегическая цель развития, соответственно которой осуществляется планирование и контроль. Только 16,3% считают, что в подразделении существует стратегическая цель, но ее определение происходит без участия коллектива (возможно, цель известна только руководству). Всего 3,7% отметили, что в их подразделении нет четко сформулированной стратегической цели (см. Таблицу 9).

Таблица 9

## Оценка наличия и известности стратегической цели в УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	80
2.	Средний уровень	16,3
3.	Низкий уровень	3,7
Итого:		100,00

Для комплексной оценки каждой из подсистем необходимо ввести понятие «уровень эффективности» – это позволит получить системное видение проблем, и в последствии ориентироваться на динамику, не опираясь только на проценты, а рассматривая ее как уровневую траекторию.

Уровень эффективности элемента корпоративной культуры УМВД – это количество положительных выборов, отметивших (выбравших) индикатор высокого уровня развития показателей элемента. От 50% до 100% – мы говорим об уровнях эффективности, от 49% до 0% – об уровнях неэффективности. Уровни эффективности корпоративной культуры можно изобразить схематически (см. Рисунок 2).

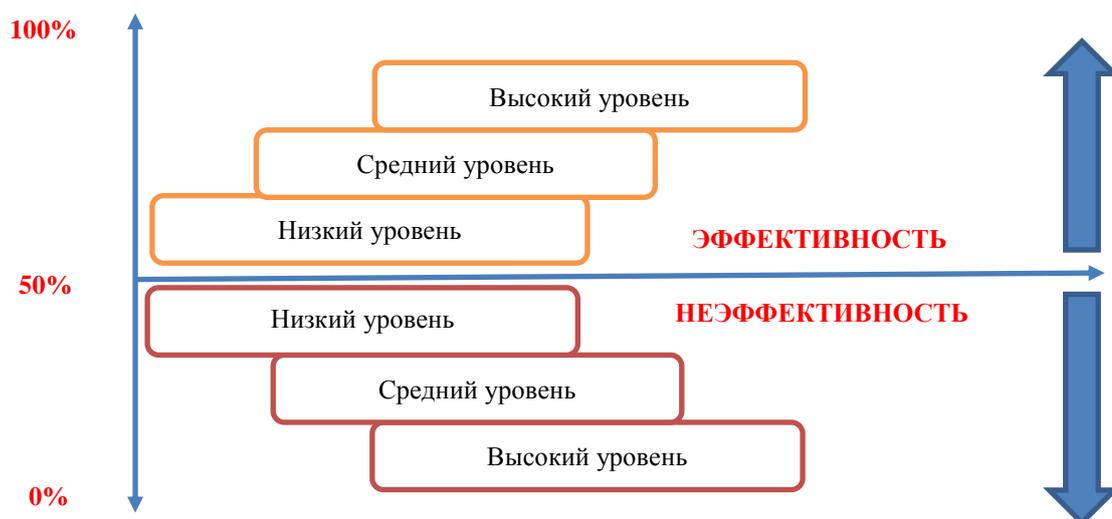


Рисунок 2. Уровни эффективности элементов корпоративной культуры УМВД

1. Высокий уровень эффективности элементов КК: 81-100%.
2. Средний уровень эффективности элементов КК: 66-80%.
3. Низкий уровень эффективности элементов КК: 50-65%.
4. Низкий уровень неэффективности элементов КК: 49-35%.
5. Средний уровень неэффективности элементов КК: 34-20%.
6. Высокий уровень неэффективности элементов КК: 20-0%.

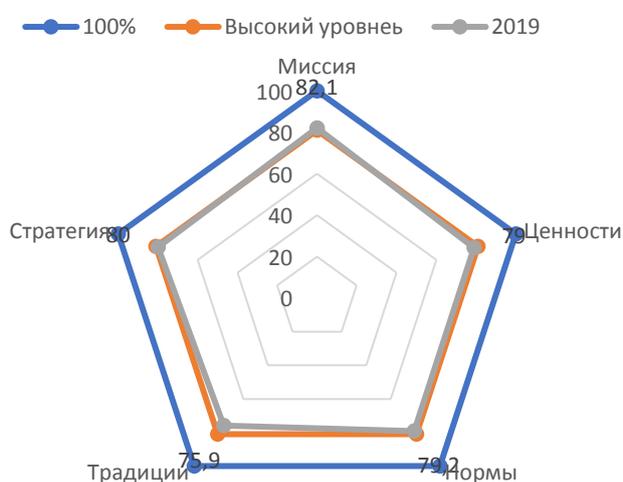


Диаграмма 2. Уровни эффективности элементов подсистемы ИДЕОЛОГИЯ корпоративной культуры УМВД

Таким образом, рассматривая комплексную оценку подсистемы корпоративной культуры УМВД – идеология, мы видим, что до искомого высокого уровня немного не «дотянули» 4 показателя из 5. Миссия УМВД в подразделениях известна и реализуется на высоком уровне, в то время как есть

некоторая проблема с технологиями и традициями, стратегической целью, подкрепляющими нормы – такой сигнал показывает нам, что могут быть проблемы с реализацией норм и с их реальным регулятивным потенциалом (см. Диаграмму 2). Средний показатель эффективности идеологии УМВД 79,24% – средний уровень.

Подсистема культуры деятельности. Одной из важнейших для анализа подсистем корпоративной культуры УМВД, является культура деятельности. Эта подсистема тесно связана и совпадает по многим показателям с культурой управления.

Таблица 10

## Оценка эффективности планирования в УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	79,1
2.	Средний уровень	17,5
3.	Низкий уровень	3,4
Итого:		100,00

Респонденты также довольно высоко оценили элементы этой подсистемы. Так, рассматривая первый элемент, сотрудники УМВД (79,1%) отметили, что в подразделении существует четко налаженная система планирования деятельности сотрудников. 17,5% согласились с тем, что в подразделении не существует четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников. Только 3,4% опрошенных оценили свое подразделение как структуру, где системы планирования деятельности сотрудников не налажена (см. Рисунок 2).

Второй элемент культуры деятельности получил оценку 76,4% сотрудников – они отмечают, что при временном отсутствии руководителя (отпуск, болезнь, командировка) сотрудники подразделения не снижают уровень и показатели деятельности. Некоторое количество опрошенных (17,5%) утверждают, что эффективность деятельности сотрудников подразделения при временном отсутствии руководителя (отпуск, болезнь,

командировка) может снижаться и практически нет таких, кто смог заметить, что в отсутствии руководителя эффективность деятельности сотрудников подразделения значительно снижается и может наступить остановка трудового процесса (3,4%). Данные представлены в таблице 11.

Таблица 11

Оценка эффективности организации деятельности в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	76,4
2.	Средний уровень	19,9
3.	Низкий уровень	3,8
Итого:		100,00

Третий элемент культуры деятельности – система мотивации. Многие респонденты (78,9%) считают, что мотивационная система в подразделении отражает материальный и моральный компонент стимулирования сотрудников, а 18,5% подчеркивают, что мотивационная система в подразделении не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий. Количество респондентов, отмечающих что мотивация сотрудников в подразделении осуществляется только посредством системы заработной платы составляет 2,6% (см. Таблицу 12).

Таблица 12

Оценка эффективности системы мотивации в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	78,9
2.	Средний уровень	18,5
3.	Низкий уровень	2,6
Итого:		100,00

Немного хуже состояние четвертого элемента подсистемы культуры деятельности. Его состояние оценивают, как высокое 76,8% респондентов, утверждая, что в подразделении используется прозрачная, объективная и справедливая система оценки деятельности и компетентности сотрудников. 21,4% сотрудников настаивают, что в их подразделении имеется

ограниченный набор методов оценки деятельности и компетентности сотрудников, а 1,8% подчеркивают, что оценка сотрудников в подразделении носит ситуативный характер, полностью основана на экспертном мнении руководителя.

Таблица 13

Оценка эффективности системы оценки в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	76,8
2.	Средний уровень	21,4
3.	Низкий уровень	1,8
Итого:		100,00

На высоком уровне находится эффективность последнего элемента данной подсистемы – контроля деятельности. 81,4% считают, что система контроля в подразделении представлена в различных формах (контроль результата, контроль процесса, контроль качества и т.д.) и ведется согласно графика. 15,8% сотрудников отметили, что система контроля в их подразделении не обладает спектром различных форм, а направлена на конечный результат, а вот 2,8% сталкивались с тем, что контроль в подразделении ситуативный, итоги проведения которого не разглашаются. (см. Таблицу 14).

Таблица 14

Оценка эффективности системы контроля в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	81,4
2.	Средний уровень	15,8
3.	Низкий уровень	2,8
Итого:		100,00

Подводя итог и формируя комплексную оценку по данной подсистеме, следует отметить, что некоторые показатели достигают высокого уровня эффективности, но, одновременно с этим, есть зоны среднего уровня (система

организации и оценки в подразделениях). Общая оценка данной подсистемы составляет 78,52% – средний уровень эффективности (см. Диаграмму 2).



Диаграмма 3. Уровни эффективности элементов подсистемы культура деятельности корпоративной культуры УМВД

Культура коллектива. Следующей подсистемой корпоративной культуры УМВД является культура коллектива. Данная подсистемы включает элементы сплоченности, социально-психологического климата, развития трудового коллектива и его готовности к инновациям.

Оценивая первый из указанных элементов большинство сотрудников (84,6% – один из самых высоких показателей) отметили, что в подразделении существует коллектив единомышленников, при необходимости трудовой коллектив показывает высокий уровень командной работы. Но, одновременно с этим, 14,1% опрошенных отмечают, что коллектив делится на большие и малые группы, в зависимости от интересов, разделяемых сотрудниками этих групп, и не всегда удается сформировать единую команду для достижения целей. Только единицы считают, что в их подразделении коллектив разбит на малые группы и разобщен и сотрудники не имеют общих интересов, практически не способны к командной работе (1,3%) (см. Таблицу 14).

Таблица 14

Оценка сплоченности трудового коллектива в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	84,6
2.	Средний уровень	14,1
3.	Низкий уровень	1,3
Итого:		100,00

Оценивая социально-психологический климат, сотрудники подразделений отметили, что чаще всего (74,2%) в трудовом коллективе преобладают положительные настроения, сотрудники уважительно относятся друг к другу в процессе общения и стараются поддерживать высокий корпоративный дух. 18,7% подчеркнули, что в процессе трудовой деятельности, сотрудники не всегда могут соблюдать правила бесконфликтного общения и между ними могут возникнуть мелкие конфликты, а вот 7% были свидетелями ситуаций, когда в трудовом коллективе возникали трения и конфликты, как на бытовом, так и на личностном уровне, при этом отдельные сотрудники могли позволить нарушение правил профессиональной этики. (см. Таблицу 15).

Таблица 15

Оценка социально-психологического климата в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	74,2
2.	Средний уровень	18,7
3.	Низкий уровень	7
Итого:		100,00

Такой элемент, как развитие трудового коллектива, также был высоко оценен сотрудниками – 78,9% утверждают, что в подразделении динамика показателей профессионального, социального и экономического развития трудового коллектива имеют положительную тенденцию. Но, не многие сотрудники (15,2%) указали на некоторые негативные моменты, отмечая, что в их подразделении динамика показателей профессионального, социального и экономического развития трудового коллектива не имеет явно выраженного роста. Незначительный процент опрошенных (5,9%) указали на существующую в подразделении отрицательную динамику показателей профессионального, социального и экономического развития трудового коллектива (см. Таблицу 16).

Таблица 16

Оценка динамики показателей развития трудового коллектива  
в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	78,9
2.	Средний уровень	15,2
3.	Низкий уровень	5,9
Итого:		100,00

Отдельного внимания заслуживает инновационная готовность сотрудников подразделений УМВД. По данному элементу положительную оценку высказали 78,3% опрошенных, а 19,6% указали на высокую сопротивляемость нововведениям, подчеркнув, что при введении инновации в подразделении требуется усилия и административный ресурс. Незначительное количество сотрудников отмечают в своем подразделении крайнюю степень сопротивления всему новому, говоря о том, что при введении любой инновации сотрудники подразделения проявляют сопротивление (2,1%) (см. Таблицу 17).

Таблица 17

Оценка инновационной готовности трудового коллектива  
в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	78,3
2.	Средний уровень	19,6
3.	Низкий уровень	2,1
Итого:		100,00

Подводя итог показателей эффективности подсистемы культуры коллектива УМВД можно заметить, что все оценки распределяются в зоне среднего уровня эффективности. Ниже других в этой подсистеме отмечается социально-психологический климат сотрудников, но достаточно высок показатель сплоченности коллектива. Средний показатель данной подсистемы 79% (средний уровень).

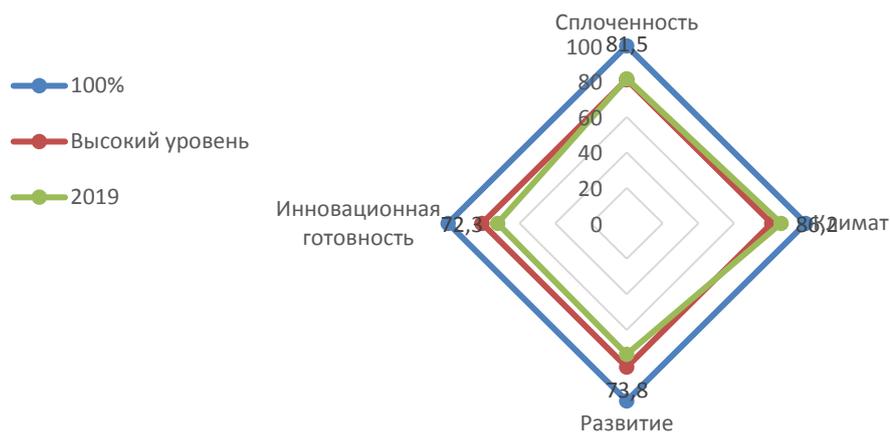


Диаграмма 4. Уровни эффективности элементов подсистемы «культура коллектива» корпоративной культуры УМВД

Культура личности. Немаловажное значение для комплексной оценки корпоративной культуры имеют элементы культуры личности сотрудников. В эту подсистему входят элементы личностных характеристик, профессионального роста, приверженности к организации и внешняя культура сотрудников.

Оценивая личностные характеристики и личностный потенциал, 80,2% сотрудников УМВД отметили, что личностные качества сотрудников и подразделений полностью соответствуют требованиям к занимаемым должностям. 16,5% заметили, что это бывает не всегда, а вот 3,2% категорично заявили, что сотрудники и подразделения по своим личностным качествам не всегда соответствуют занимаемой ими должности. (см. Таблицу 18).

Таблица 18

Оценка личностных качеств сотрудников в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	80,2
2.	Средний уровень	16,5
3.	Низкий уровень	3,2
Итого:		100,00

Профессиональный рост и личностный, мотивацию к саморазвитию и карьерные устремления у сотрудников УМВД высоко оценили 80% опрошенных. 16,1% указали на то, что сотрудники не стремятся к постоянному

профессиональному и личностному развитию, а 4% высказались крайне негативно, замечая, что последнее время сотрудники регрессируют в профессиональном и личностном развитии (см. Таблицу 19).

Таблица 19

Оценка профессионального и личностного роста сотрудников  
в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	80
2.	Средний уровень	16,1
3.	Низкий уровень	4
Итого:		100,00

Приверженность сотрудников УМВД своему месту работы стала проблемным показателем в общем ряду элементов корпоративной культуры, на общем фоне оценок. В сравнении с другими показателями, лишь 72,8% опрошенных указали на то, что сотрудники и подразделения преданы УМВД, вероятность смены места работы близка к нулю. 18,8% указали, что сотрудники и подразделения готовы работать в органах внутренних дел за определенные моральные и материальные выгоды и при отсутствии соответствующих условий готовы искать новое место работы. Крайнюю оценку отрицательного характера дали всего 8,4%, говоря о том, что сотрудники и подразделения не удовлетворены местом работы и готовы рассмотреть предложения, связанные с деятельностью на новом рабочем месте. Конечно, хотелось бы видеть в оценках данного элемента устойчивый средний, а лучше высокий уровень эффективности, но на данный момент его оценка также располагается в средней положительной зоне, хотя и ее нижнем пределе (см. Таблицу 20).

Таблица 20

Оценка приверженности к организации сотрудников в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	72,8
2.	Средний уровень	18,8
3.	Низкий уровень	8,4
Итого:		100,00

Последний элемент в подсистеме культуры личности – это внешняя культура работников УМВД. Его положительно оценили 83,7% сотрудников, подчеркнув, что внешний вид, манеры и общение сотрудников и подразделения соответствуют общепринятому деловому стилю. 14,5% опрошенных склоняются к мнению, что внешний вид, манеры и общение сотрудников и подразделения отражают их индивидуальность, но не всегда соответствуют общепринятому деловому стилю, а 1,8% имеют свое субъективное мнение о том, что внешний вид, манеры и стиль общения сотрудников и подразделения требуют корректировки, не соответствуют деловому стилю (см. Таблицу 21).

Таблица 21

Оценка внешней культуры сотрудников в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	83,7
2.	Средний уровень	14,5
3.	Низкий уровень	1,8
Итого:		100,00

Подводя итог рассмотрения культуры личности следует отметить, что 3 элемента подсистема весьма близко подходят к высокому уровню эффективности и только один элемент имеет немного низкое значение – это приверженность сотрудников (см. Диаграмму 5).

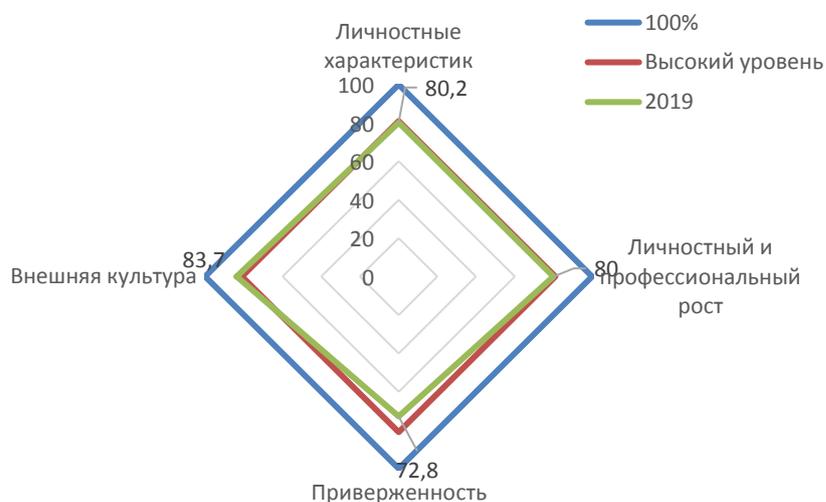


Диаграмма 5. Уровни эффективности элементов подсистемы культура личности корпоративной культуры УМВД

Средний показатель подсистемы культуры личности корпоративной культуры УМВД – 79,2%.

Последней в проводимой оценке подсистемой стала культура коммуникаций. В ней сознательно ограничены только три элемента – составляющие ее проблемный остов – это коммуникации с нижестоящими, коммуникации с коллегами и коммуникации с клиентами. Два элемента – коммуникации с вышестоящими и неформальные коммуникации исключены, так как не представляют собой интереса для проблемного анализа.

Первый элемент данной подсистемы – а именно, коммуникации с нижестоящими по должности или званию, был оценен сотрудниками УМВД очень высоко – 84,9% говорят о том, что при коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом сотрудники и подразделения проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности. Только 12,6% дали несколько иную оценку, отмечая, что при коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом сотрудники и подразделения не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности. Крайнее негативное суждение выбрали 2,6% респондентов, которые указали на существующую проблему коммуникации в этой зоне – говоря о том, что при коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом сотрудники и подразделения допускают грубость, не корректность, не дипломатичность и не уважение к личности. В целом, оценка по этому показателю является одной из самых высоких из всех элементов корпоративной культуры (см. Таблицу 22).

Таблица 22

## Оценка коммуникаций с нижестоящими в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	84,9
2.	Средний уровень	12,6
3.	Низкий уровень	2,6
Итого:		100,00

Следующий элемент в оценке выглядит так же успешным, как и предыдущий – это коммуникации с коллегами. Здесь, респонденты отметили, что чаще всего деловые коммуникации между сотрудниками и подразделениями отличаются информативностью, динамичностью, высокой эффективностью (82,5%). 15,4% оценили этот вид коммуникаций с позиции того, что в деловых коммуникациях между сотрудниками и подразделениями может присутствовать неточность в передаче информации и выражение субъективных точек зрения при деловом общении, и только 2% указали на то, что искажение информации происходит постоянно и коммуникации между коллегами неэффективны (см. Таблицу 23).

Таблица 23

## Оценка коммуникаций с коллегами в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	82,5
2.	Средний уровень	15,4
3.	Низкий уровень	2
Итого:		100,00

Последним элементом в нашей оценке выступают коммуникации с клиентами – весьма благополучная область, которую преобладающее большинство сотрудников оценило весьма высоко (86,8%), говоря о том, что при коммуникации с клиентами сотрудники и подразделения проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности клиента. Только 11,4% респондентов отмечают, что при коммуникации с клиентами сотрудники и подразделения не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности клиента, и всего 1,8% заметили тот факт, что при коммуникации с клиентами сотрудники и подразделения допускают грубость, не дипломатичность, не корректность и не уважение к личности (см. Таблицу 24).

Оценка коммуникаций с клиентами в подразделениях УМВД

№	Значения	% от ответивших
1.	Высокий уровень	86,8
2.	Средний уровень	11,4
3.	Низкий уровень	1,8
Итого:		100,00

Подводя итог рассмотрения культуры коммуникации УМВД следует отметить, что все 3 элемента подсистемы имеют высокий уровень эффективности (см. Диаграмму 6). Подсистема культуры коммуникации корпоративной культуры УМВД имеет самый высокий средний показатель среди всех подсистем корпоративной культуры – 84,7%.

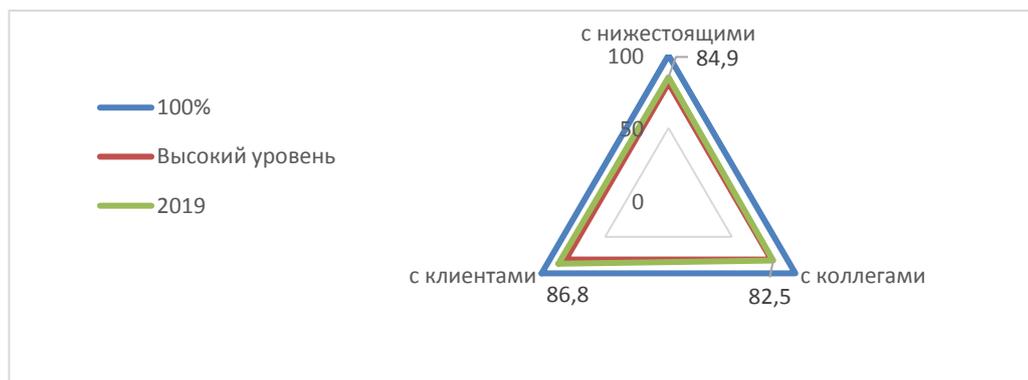


Диаграмма 6. Уровни эффективности элементов подсистемы «культуры коммуникации» корпоративной культуры УМВД

Рассматривая сводную таблицу оценки элементов корпоративной культуры УМВД в 2019 году, мы можем наблюдать в принципе благополучную картину, где все показатели элементов вошли в зону эффективности, при этом в основном расположились в ее среднем уровне, а показатель культуры коммуникации располагается на высоком уровне и занимает лидирующие позиции в корпоративные культуры УМВД (см. Таблицу 24).

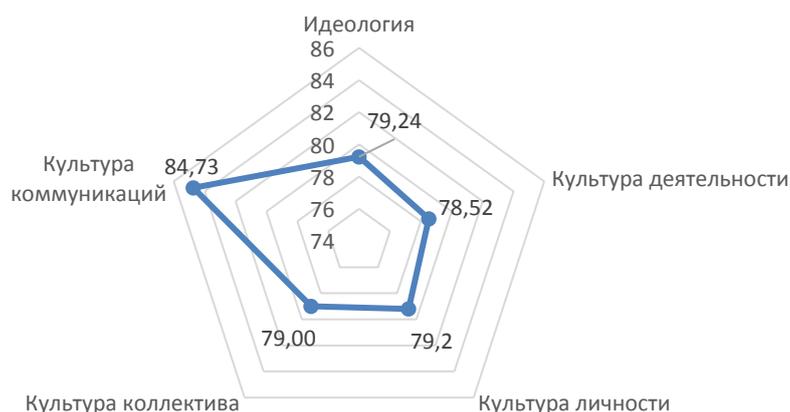


Диаграмма 7. Оценка подсистем корпоративной культуры УМВД по средним показателям

**Идеологическая основа корпоративной культуры.** Вторым блоком в диагностике состояния корпоративной культуры УМВД стало исследование ценностного выбора сотрудников Министерства – как реальное, так и желаемое состояние идеологии.

Респондентам были предложены утверждения, каждое из них иллюстрировало ту или иную ценность. Выбирая индикатор, респондент тем самым, характеризовал присущую УМВД на данный момент ситуацию. Таким образом, удалось получить существующий на данный момент ценностный набор УМВД по Белгородской области (см. Диаграмму 8).

Ценностный фарватер образует аксиологическая пара – ценность Самодисциплины (79,4%) и Авторитарности (70,3%). Выбор ценности самодисциплины был обусловлен тем, что респонденты отмечали, что для сотрудников УМВД характерно стремление выполнять все вовремя и в срок. Ценность Авторитарности сотрудники определили, как то, что большинство решений в подразделениях принимаются руководством.

Для создания ценностного портрета УМВД, который существует на данный момент в глазах его сотрудников, был очерчен статистический круг, где нижним пределом выступило значение 60%.

Благодаря этому удалось сформировать список в количестве 17 основных ценностей и проранжировать их, согласно величине статистического выбора. Данный список интересен не только с позиции

вошедших в него ценностей, но и с позиции тех, которые в него не вошли – как негативных (характерных более для контркультуры), так и с позиции «нужных» ценностей – ценностей, необходимых для сильной корпоративной культуры.

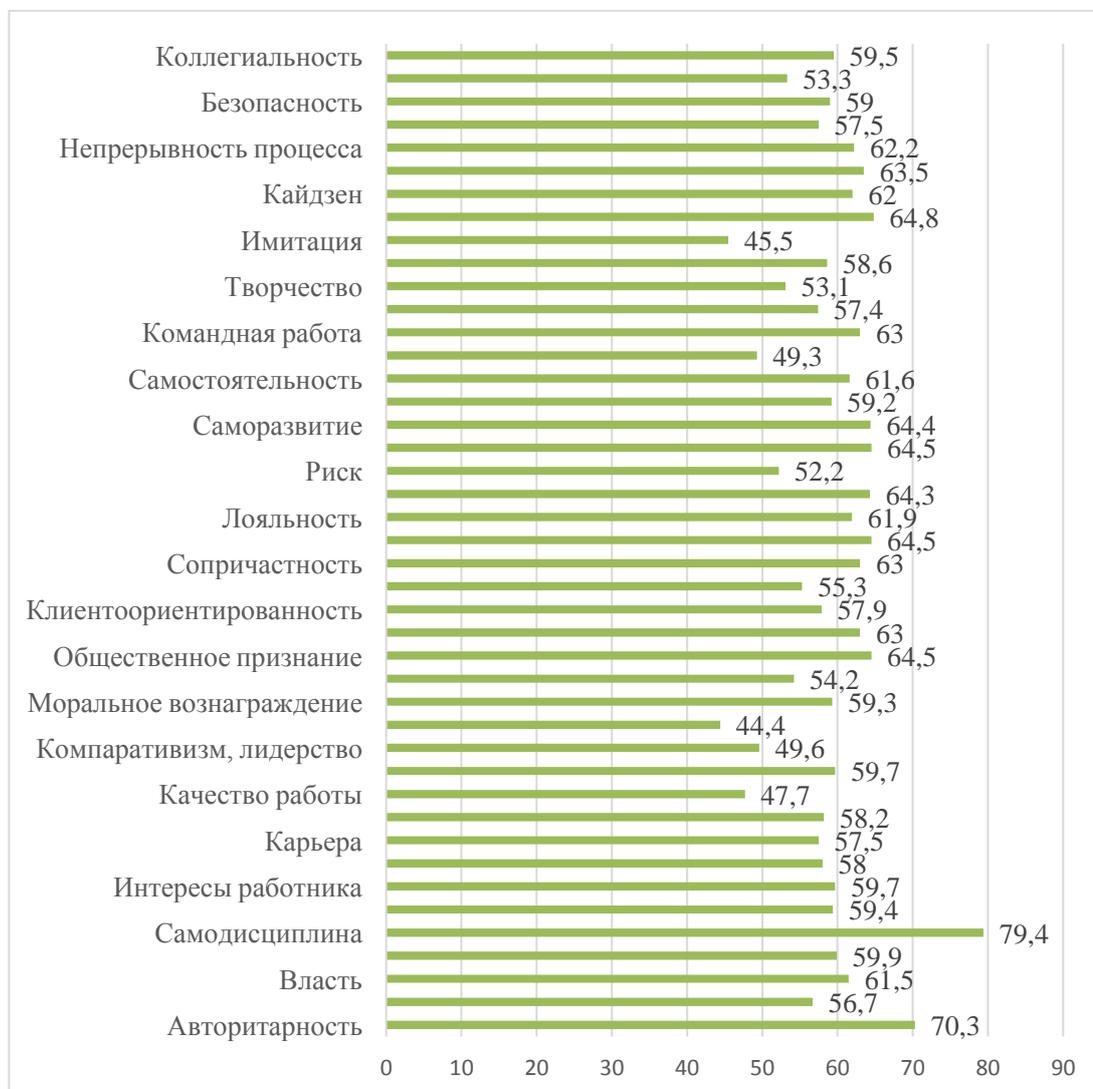


Диаграмма 8. Выбор ценностей, присущих УМВД по мнению сотрудников

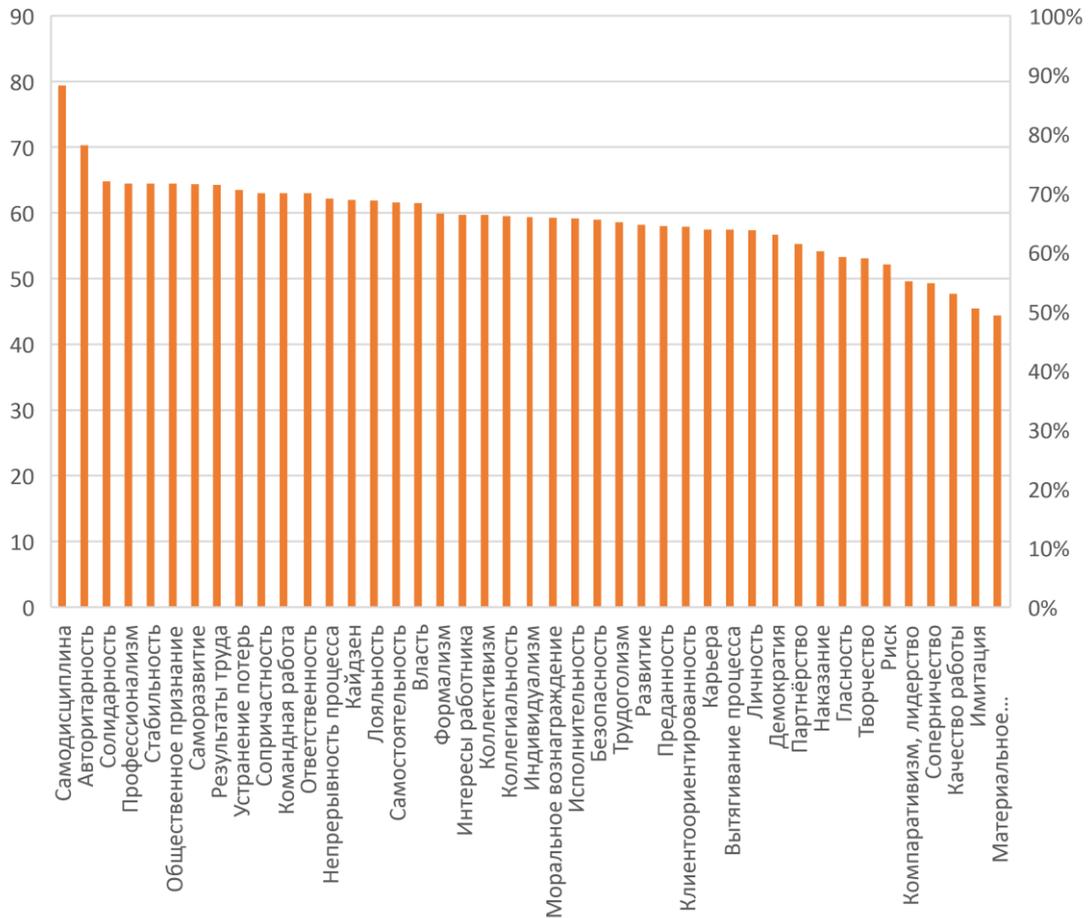


Диаграмма 9. Показатель уровня ценностей в корпоративной структуре УМВД

Итак, кроме Самодисциплины и Авторитарности, в список ценностей УМВД были определены (см. Диаграмму 10):

- солидарность (64,8%) – важнейшая, по-нашему мнению, Ценность, ее также выбрали более половины опрошенных, соглашаясь с индикатором своего отношения к УМВД «Если нужно – мы все объединяемся для решения проблем УМВД»;

- общественное признание (64,5%) – так же является важной ценностью для сотрудников УМВД, являющаяся доказательством, что сотрудники делают не бесполезную работу. Данную ценность выбрало то большинство, которое считает данное высказывание важным для УМВД: «Для нас значимо общественное признание, мнение окружения»;

- профессионализм (64,5%) – более половины респондентов утверждают, что для УМВД характерно высказывание «Компетентность и профессионализм – основа авторитета и успеха в деятельности»;

- стабильность (64,5%) – большая часть сотрудников УМВД согласны с позицией, что «Следовать проверенным путем – залог успеха» соответствует основным ценностям УМВД, тем самым сотрудники уверены в завтрашнем дне и в своих силах;

- саморазвитие (64,4%) – его индикатор, выбранный респондентами, звучит как «каждый работник должен раскрывать и развивать свой трудовой потенциал»;

- результаты труда (64,3%) – больше 60% респондентов, выбравшие такой индикатор, как: «В нашей организации ценится конкретный и практический результат в деятельности», согласные с наличием данной позиции в УМВД;

- устранение потерь (63,5%) – очень важная ценность для организаций, и сотрудники подчеркивают, что она характерна для УМВД. Так же большая часть согласна с данной позицией: «Мы стараемся не растрачивать время и другие ресурсы попусту – все должно быть использовано для дела»;

- ответственность (63%) – ценность, которая в общем-то перекликается с самодисциплиной, но одновременно показывает высокий уровень развития самосознания сотрудников УМВД, готовых трудиться под лозунгом «Мы не боимся ответственности, ответственность нас стимулирует»;

- сопричастность (63%) – потрясающая ценность, которая относится к достаточно высокому потребностному уровню и показывает новый ракурс для построения системы стимулирования тем более, что индикатор этой ценности звучит как «Успех УМВД – мой успех!»;

- командная работа (63%) – хотя и стоящая уже ближе к концу ценность, но значимость команды, в принципе, подчеркнута уже неоднократно в перечисленных ранее ценностях. Несмотря на это – более 60% респондентов

выбрали такой индикатор: «У нас ценится создание команд и умение работать в команде»;

- непрерывность процесса (62,2%) – большинство опрошенных, согласны с позицией, что каждый сотрудник знает, чем занимаются все остальные и представляет свое место в общем процессе;

- кайдзен (62%) – несмотря на то, что сотрудники говорят о характерности такой ценности как Стабильность для УМВД, респонденты утверждают, что и постоянное совершенствование так же характеризует УМВД, и согласны с данным выражением: «Каждый день и каждую минуты мы стремимся усовершенствовать свою деятельность»;

- лояльность (61,9%) – очень важная ценность, которая, по мнению сотрудников, присутствует в УМВД, она говорит о том, что сотрудники гордятся своим местом работы и ради его процветания готовы на многое;

- самостоятельность (61,6%) – очень хорошая ценность, которая означает, что УМВД воспринимает проявление инициативы как стремление к успеху. Инициативность выражается в самостоятельной постановке целей и в самостоятельной организации действий, направленных на достижение этих целей. Больше половины сотрудников говорят о наличии данного индикатора в УМВД: «У нас приветствуется самостоятельность и инициативность»;

- Власть (61,5%) – не менее важная ценность, с которой согласились о ее присутствии более половины сотрудников, и выделили данный индикатор: «У нас ценят и ориентируются на должность и силу власти».



Диаграмма 10. Ценности, получившие наибольший выбор у сотрудников УМВД

Обратим внимание на те ценности, которые были бы желательны в общем ценностном портрете УМВД, но не вошли в него.

Например, это могли бы быть такие ценности как коллективизм (59,7%), интересы работника (59,7%), развитие (58,2%), преданность (58%). Не выбирая их в должной мере, сотрудники УМВД, прежде всего не выбирали следующие индикаторы: «У нас один за всех и все за одного» (коллективизм), «Сегодня – больше и лучше, чем вчера, завтра – больше и лучше, чем сегодня» (развитие), «Даже в трудных ситуациях стараемся не допускать мыслей о смене места работы» (преданность).

Одновременно с этим, с высоким выбором остались такие, неприятные для ценностного портрета позиции, как имитация (45,5%), соперничество (49,3%), наказание (54,2%), индивидуализм (59,4%). Выбирая данные ценности, респонденты учитывали следующие характеристики относительно УМВД: «Главное не деятельность, главное видимость деятельности» (имитация), «У нас соперничают за личные выгоды, власть и показатели» (соперничество), «Боязнь наказания – лучший стимул продуктивной работы»

(наказание), «Главное в работе – личный успех и достижения» (индивидуализм).

Все полученные данные, как по положительным выборам, так и по отрицательным ценностям могут стать отправной точкой в оценке динамики состояния ценностных оценок работников УМВД.

Желаемые ценности. В этом же блоке перед респондентами стояла задача выбрать ценности, которые бы они хотели видеть в УМВД – нарисовать идеальную ценностную картинку. Благодаря анализу данных, были получены следующие статистические распределения выборов (см. Диаграмму 11).

Стоит отметить, что картинка выборов существенно меняется и набор ведущих ценностей также претерпевает изменения и не только по распределению ценностных рангов, но и по смене диспозиций набора.

Так, ведущими ценностями становятся Материальное вознаграждение (34,2%), Гласность (26,1%), Коллективизм (25,7%) и Интересы работника (25,4%).

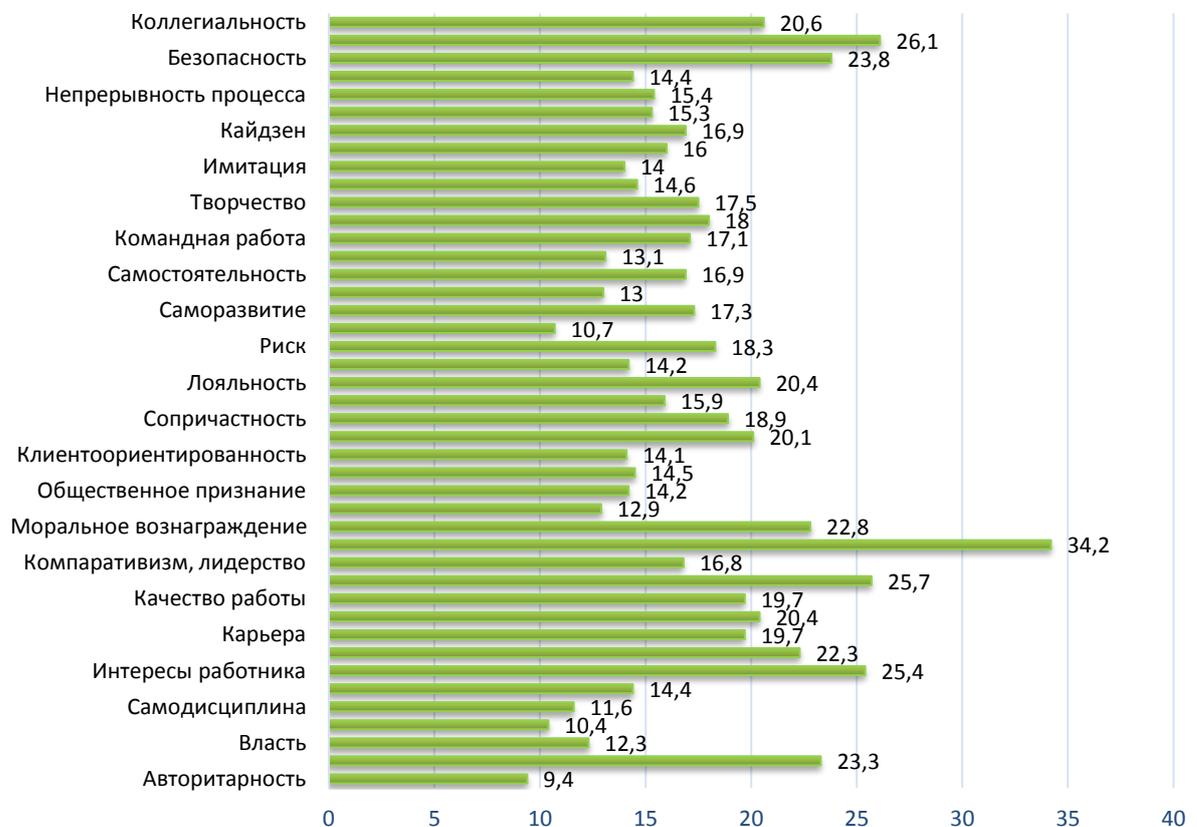


Диаграмма 11. Выбор сотрудниками желаемых ценностей для УМВД

Далее следует анализ результатов, полученных в ходе фокус-групп. Фокус-группы по теме «Выяснение отношение граждан к работе органов внутренних дел» проводилось с 21 апреля по 5 мая 2019 года. Всего было проведено две групповых дискуссии, длительность первой составила 57 минут, второй – 64 минуты.

Фокус-группы были проведены по заранее подготовленному сценарию (гайду), который предоставлен в Приложении 3. Количество участников дискуссии составило 9 человек, с высшим и неоконченным высшим образованием (в данный момент обучающихся в вузе) в возрасте 18-25 лет.

Набор участников дискуссии был осуществлен Международным центром социологических исследований НИУ «БелГУ».

Участники групповых дискуссий не были знакомы между собой и с модератором, не сталкивались с проведением и участием в фокус-группах, а также не являлись профессионалами в вопросах, касающихся деятельности органов внутренних дел в целом.

Беседа, в ходе фокус-группы, записывалась на диктофон, о чем участники были предупреждены заранее.

В процессе проведения дискуссии все присутствующие были активно включены в беседу, смело выражали свою точку зрения, не нарушая основные нормы поведения. Также активно делились собственным опытом общения и взаимодействия с сотрудниками полиции.

Для выяснения ситуации, сталкивался ли кто-нибудь из участников дискуссии с работой органов внутренних дел за последний год, был задан вопрос: «Приходилось ли Вам в течение последнего года обращаться в органы внутренних дел по поводу каких-либо проблем?».

Большинство присутствующих так или иначе взаимодействовали с органами внутренних дел за последний год. Причина обращения чаще всего носит бытовой характер, также упоминались случаи, когда граждане выступали в качестве понятного или свидетеля правонарушения.

*«Да, но обращалась не я, а ко мне. Вызывали в качестве свидетеля. Отношением ко мне удовлетворена, допрос проходил в комфортной обстановке»* (реплика участницы Д., дискуссия от 27 апреля).

Среди участников дискуссии были и те, кто остался недоволен опытом взаимодействия с сотрудниками. По их мнению, сотрудники полиции проявляют грубость при общении с гражданами, а также случаются неприятные моменты, связанные с превышением должностных полномочий сотрудников.

*«Порой грубость не знает меры, они чувствуют свою власть над нами»* (реплика участника В., дискуссия от 27 апреля).

Чтобы понять, какому структурному подразделению участники фокус-группы доверяют больше всего, задался вопрос: «Какому структурному подразделению (ГИБДД, ППС, участковый уполномоченный, вневедомственная охрана, сотрудники уголовного розыска и следственных подразделений) вы доверяете больше всего и почему?».

Мнение, выраженное участниками, отлично отражает их отношение к различным структурным подразделениям. Чаще всего высказывались суждения, касающиеся работы патрульно-постовой службы и сотрудников ГИБДД. Особого внимания заслужили сотрудники вневедомственной охраны, которая вызывает доверие у 25% людей, участвующих в дискуссии. Аргументы были следующие: *«Больше всего я доверяю вневедомственной охране, так как она не имеет отношения к органам»*, *«Вневедомственная охрана, потому что они охраняют, а не работают по палочной системе»*. Были также отмечены сотрудники уголовного розыска, доверие у граждан возникает к ним, потому что *«там серьезные мужчины»* (реплика участника С., от 27 апреля).

Важно, что достаточно конструктивный ответ на данный вопрос последовал от участника, который не обращался в органы внутренних дел за последний год.

*«Не могу ответить на этот вопрос, потому что мне не приходилось сталкиваться с данными структурными подразделениями, и я как-то на эту тему не задумывалась. В принципе тут не от должности и структурного подразделения зависит, а от человека, который выполняет свою работу. Везде найдутся и плохие и хорошие полицейские»* (реплика участника А., дискуссия от 5 мая).

На вопрос: «Какое представление о работниках полиции у вас в целом?», участники дискуссии отвечали достаточно абстрактно, конкретные суждения позволили себе лишь немногие.

*«Хорошие ребята, которых незаслуженно обижают и наговаривают»* (реплика участника Д., дискуссия от 5 мая).

*«В целом, думаю, что есть и хорошие полицейские, но впечатление о полиции негативное»* (реплика участника К., дискуссия от 5 мая)

Следующий вопрос, заданный аудитории: «Доверяете ли вы сотрудникам внутренних дел и той информации, которая размещается на их ресурсах?» продемонстрировал, что большинство участников не проявляют доверие к информации от сотрудников УМВД или достаточно безразлично относятся к ресурсам, где можно ознакомиться с данной информацией.

*«Не читала информацию на их ресурсах и вообще не знаю о существовании таковых»* (реплика участницы А., дискуссия от 5 мая).

*«Смотря в каких вопросах. Если хотели бы обвинить меня, то не доверял бы»* (реплика участника К., дискуссия от 5 мая).

Вопрос: «Ощущаете ли Вы себя защищенным от возможного произвола работников органов внутренних дел? Какие поступки будете предпринимать, если такое случится?» вызвал бурное обсуждение среди участников дискуссии, большинство из которых в итоге сошлись во мнении, что в случае противоправных действий со стороны работников правоохранительных органов граждане бессильны.

*«Нет, я не ощущаю себя защищенным от возможного произвола работников. В такой ситуации проблематично действовать в рамках*

*правового поля, поэтому на войне все средства хороши»* (реплика участника А., дискуссия от 27 апреля).

*«Нет, не ощущаю. Буду делать все, чтобы доказать свою правоту. Но у нас такая система, что даже если ты прав - ты неправ»* (реплика участника В., дискуссия от 5 мая).

*«Нет. Буду пытаться через Интернет распространить информацию, обращусь к адвокату или что-то в этом роде»* (реплика участника К., дискуссия от 5 мая).

Также обсуждалась возможность сотрудничества с органами правопорядка и к какой форме сотрудничества готовы сами граждане. Участники дискуссии отметили, что все зависит от обстоятельств и мотива осуществления данного сотрудничества.

*«Опять же, сотрудничать смотря по какому вопросу. Если меня ограбят или побьют, то я с удовольствием буду сотрудничать, чтобы найти обидчиков. А если на меня будут пытаться что-то повесить - однозначно нет»* (реплика участника Е., дискуссия от 27 апреля).

*«Если это не лжесвидетельствование или что-то еще дурное, то почему бы и да»* (реплика участника Н., дискуссия от 27 апреля).

*«Все дело в обстоятельствах, при которых такое сотрудничество возможно/невозможно. Готов сотрудничать в качестве свидетеля»* (реплика участника С., дискуссия от 5 мая).

Далее участникам фокус-группы было предложено дать собственные советы по улучшению работы внутренних органов. Большая часть граждан охотно делилась предложениями и способами, которые, по их мнению, помогут повысить качество работы сотрудников УМВД.

*«Сложный вопрос. Палочную систему убрать. И в целом пересмотреть подход к выполнению своих прямых обязательств. Очень жаль, что сейчас сотрудники стремятся отработать «норму», а не действительно раскрывать и предотвращать разного рода преступления»* (реплика участника Н., дискуссия от 5 мая).

Дополнительно удалось выявить самые криминальные и неблагополучные районы города Белгорода, практически все участники смогли назвать несколько территорий, которые являются небезопасными для граждан и, по их мнению, требуют особого внимания со стороны правоохранительных органов.

*«Непосредственно в самом городе это улица Мичурина и улица 5 Августа. А что касается близлежащих к городу территорий, то это Крейда и Болховец, однозначно»* (реплика участника С., дискуссия от 5 мая).

В заключении, исходя из результатов, полученных в ходе проведения фокус-групп, можно сделать вывод, что студенческая молодежь двояко относится к работе правоохранительных органов, высказывая как позитивные, так и негативные суждения. Часто респонденты упоминают контркультурные явления, присущие данной структуре, но также отмечают, что открыты к сотрудничеству с органами правопорядка в ситуациях, когда это необходимо.

Также среди граждан существует проблема информированности, касающаяся деятельности работников правопорядка. Здесь важно понимать специфичность данной структуры, ее достаточно сложную систему и вид деятельности. Из дискуссии на данную тему можно сделать вывод, что респонденты, чаще всего, стремились получить информацию, касающуюся непосредственных особенностей рабочего процесса правоохранительных органов и, по достаточно понятным причинам, не смогли найти ответ на данный вопрос.

Далее рассмотрим результаты, полученные в ходе проведения экспертного интервью.

Экспертное интервью по теме: «Особенности корпоративной культуры органов внутренних дел» проводилось с доктором социологических наук, профессором, экспертом в вопросах, связанных с корпоративной культурой, а также членом Общественного совета при УМВД России по Белгородской области. Интервью было проведено 19 мая 2019 года по разработанному

сценарию (гайд представлен в Приложении 4). Длительность интервью составила 60 минут.

Интервью начиналось с вопроса о том, как по мнению эксперта, корпоративная культура органов внутренних дел отличается от корпоративной культуры другой организации. Было отмечено, что корпоративная культура УМВД имеет практически идентичную структуру, если сравнивать ее с другими организационными культурами разных организаций, но также она предполагает наличие определенных особенностей, связанных с видом деятельности данной организации.

*«Корпоративная культура УМВД, по сути своей, имеет ту же структуру, что и любая другая корпоративная культура и основывается на существующих ценностях. Как устоявшихся ценностях для данной структуры, которая, конечно, имеет свою специфику, так и на тех ценностях, которые приносят в нее ее сотрудники, выбирающие для себя данную область деятельности».*

Далее, эксперту был задан вопрос, касающийся особенностей корпоративной культуры правоохранительных органов. Эксперт отметил уникальность такой корпоративной культуры и указал конкретные особенности, которые следует учитывать при ее изучении.

*«Прежде всего, она отличается тем, что УМВД является довольно таки властной структурой и, соответственно, ценности авторитарности, власти, дисциплины, ответственности, возможно, таких форматов, как стимулирование через какие-то административные взыскания и наказания – будут в ней проявляться больше, чем в любой другой корпоративной культуре».*

Благодаря экспертному мнению, касательно особенностей изучения корпоративной культуры силовых структур с помощью социологических методов, можно сделать вывод о том, что изучение данной культуры имеет множество факторов, не учитывая которые можно получить недостоверные данные. Специалист дал четкое определение структуре УМВД, рассказал о

деталях и особенностях, а также раскрыл аспекты уникальных ценностей, присущих исключительно корпоративной культуре правоохранительных структур.

*«Я думаю, что здесь необходимо учитывать, именно социологам-исследователям, то, что УМВД имеет иерархическую структуру, где очень жестко выражена вертикаль соподчиненности. И отсутствие, самоорганизующего начала, креативного начала, какого-либо выбора в решении может привести к тому, что будут получены не настолько достоверные результаты, как это могло бы быть, например в другой организации – это, во-первых. Во-вторых, необходимо понимать, что ценностный профиль, который будет получен у корпоративной культуры структур УМВД не может быть оценен с позиции, например, любой другой организации, так как невозможно будет убрать из него системоопределяющие ценности, без которых эта организация, собственно, не была бы организацией УМВД. То есть, нельзя будет оценить ее как нежелательную, а необходимо понимать, что специфика этого ценностного набора обусловлена именно той деятельностью, которой занимается данная организация».*

В вопросе о влиянии корпоративной культуры на качество работы сотрудников правоохранительных органов, экспертом было отмечено прямое влияние данного фактора на деятельность полицейских. Более того, специалист отметил, насколько уникальной может быть организационная культура каждой из структур органов УМВД.

*«Как и в любой другой организации, созданная корпоративная культура напрямую влияет на качество работы сотрудников, начиная от самой организации деятельности и заканчивая тем психологическим климатом, который существует. В этой области могут быть существенные различия между различными структурами, между организациями и между территориальной расположенностью. Где-то корпоративная культура может предполагать большее участие личностного смысла в какой-то*

*деятельности, на других территориях такого участия в принципе не предполагается, то есть человек выступает, по сути, не субъектом деятельности, а объектом управления».*

В вопросе степени доверия простых граждан к правоохранительным органам, эксперт дал четкую оценку контркультурным явлениям, которые оказывают непосредственное негативное влияние на отношение россиян к работникам УМВД. Также, специалист отметил, что оценка негативных явлений зависит от ситуации и особенностей конкретных представителей органов внутренних дел. По мнению эксперта, немаловажно учитывать то, что специфичность данных проявлений предполагает особого внимания со стороны руководства, так как это напрямую влияет на отношение граждан к органам УМВД. Немаловажно учитывать и влияние позитивных явлений и образов в работе правоохранительных органов, что также формирует оценку граждан данной структуре.

*«Прежде всего, конечно, с какой стороны культуры сталкиваются граждане. Например, это взаимодействие – здесь мы говорим о культуре коммуникации, а также сталкиваются ли они с культурой коммуникации, где будет выражена и культура поведения, сталкиваются ли они с проявлением контркультурных явлений, собственно, в этих органах. Прежде всего, мы говорим о контркультуре коррупционного поведения и асоциального поведения в целом, где можно разделить какое-то грубое отношение к гражданам, манипулирование своим служебным положением в личных нуждах или в псевдоинтересах своей организации и даже какие-то преступные действия. С другой стороны, опять-таки, обратными сторонами выступают те культурные образы, которые должны демонстрироваться, и задача их демонстрации ставится перед сотрудниками, это честность и порядочность, самопожертвование, бдительность, взаимовыручка и так далее. Вот те стороны, с которыми могут столкнуться граждане, та платформа, где они могут увидеть, какая корпоративная культура существует именно на данной территории».*

Касательно конкретных методов борьбы с контркультурными явлениями в органах УМВД, экспертом было отмечено, что сотрудникам необходимо освещать особенности своей деятельности, даже если ситуация складывается не в позитивном ключе. По мнению эксперта, такая практика повысит уровень ответственности каждого сотрудника, но и приведет к санкциям в сторону недобросовестных работников. Здесь эксперт отмечает, насколько важно объективное оценивание ситуации и предлагает авторский метод, который позволит изучить реальное положение дел, касательно деятельности сотрудников правоохранительных органов на отдельных территориях.

*«Я думаю, что методы борьбы существуют, но вопрос в том, насколько они действенны. В первую очередь, это не замалчивание ситуации и здесь необходимо обратиться к тем практикам, которые существуют. Конечно, за любые ситуации отклонения от нормы идут очень серьезные наказания, даже за обычную статистику. Безусловно, эти факты будут скрываться всеми силами, но, с другой стороны, система наказания должна создавать такой барьерный механизм, который бы не пропускал в сознание человека возможность реализации каких-либо девиантных моделей поведения. Например, когда мы присутствуем на отчете по общественному совету и видим, что какой бы отдел мы не взяли – наблюдается ноль коррупции, граждане дают взятки и т.д. Но, с другой стороны, просто нет смысла показывать отрицательную статистику, потому что иначе будут наказаны не только, собственно те, кто участвовал в коррупционных схемах, но и те, на чьей территории это произошло. Поэтому здесь, в плане исследования, следует говорить о поиске объективных инструментов. В частности, нашим центром, на одном из общественных советов, был предложен антикоррупционный радар, когда бы мы могли выезжать на территории районов и проводить опрос жителей по экспресс оценке и, тем самым, такой радар, на который потом накладывалась бы динамика через год, полгода и было бы видно как антикоррупционная компания в органах*

*УМВД в действии отражается на ситуации с той же, например, коррупцией. Таким же образом может быть сделан замер, в рамках этого же радара, какого-то асоциального поведения, грубости и так далее».*

На вопрос, повлиял ли закон «о полиции» на уровень корпоративной культуры органов внутренних дел, эксперт однозначно ответил, что принятый федеральный закон оказал прямое влияние на уровень развития органов УМВД. Данный законопроект повлек за собой смену образа сотрудника полиции, появление новых, положительных проявлений со стороны работы сотрудников. Также специалист отметил, что модели поведения предыдущих годов сильно влияют на современных сотрудников и существует необходимость в специализированной подготовке кадров, поведение которых не будет зависеть от прошлого опыта.

*«Конечно, реформа нашла отражение во всех актах, и в федеральных, и в локальных, она повлекла смену образа и имиджа, то есть появились понятия «честь полиции», «образ полицейского» и так далее. Все это привело, по крайней мере, к декларации нового «корпоративного», я бы так сказала, образа. Но, к сожалению, тот образ, который был, и предыдущие модели поведения очень устоявшиеся и здесь, конечно, необходимо говорить о селекции кадров, выращивании кадров под себя, уже с новым культурным мышлением, потому что если человек приходит на прошлый образ, с установкой, что здесь я буду поступать вот так и вот так, система его не сможет перевоспитать, он уже на это ориентирован, и он найдет возможность реализовать свои контркультурные замашки».*

В завершении экспертного интервью эксперт поделился собственным мнением касательно перспективы развития корпоративной культуры органов внутренних дел. По мнению специалиста, корпоративная культура УМВД параллельно развивается с уровнем корпоративной культуры других организаций. Соответственно, уровень корпоративной культуры УМВД будет напрямую зависеть от развития корпоративной культуры в других областях региона.

*«На мой взгляд, достаточно трудно говорить о будущем корпоративной культуры отдельно взятых структур, тем более, о структуре внутренних органов УМВД. Особенности ее развития отражены в общем уровне корпоративной культуры организаций в рамках региона. Объективный ответ на этот вопрос мы можем получить только в рамках общей картины, анализируя уровень развития корпоративной культуры отдельных организаций и региона в целом.»*

Анализируя ответ эксперта, можно сделать вывод, что изучение корпоративной культуры правоохранительных органов является многогранным и зависит не столько от компетентности исследователя, а от самой структуры. Для изучения корпоративной культуры УМВД была выбрана классическая и наиболее распространенная модель организационной культуры, но она не гарантирует объективности результатов исследования. Это связано со спецификой, присущей именно правоохранительным органам, их виду деятельности и множеству внешних факторов, влияющих на корпоративную культуру организации в целом.

Отдельно стоит отметить мнение эксперта касательно контркультурных явлений во внутренних органах УМВД. Так как это во многом влияет на имидж организации, данному аспекту деятельности стоит уделить наибольшее внимание и при исследовании корпоративной культуры ориентироваться на мнение общества.

### **3.2. Корреляционный анализ данных исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»**

После рассмотрения линейного распределения по результатам эмпирического исследования, необходимо перейти к корреляционному анализу данных проведенного исследования. Суть корреляционного анализа заключается в оценке взаимоотношения между двумя или более факторами (переменными). Следует отметить, что данные факторы не могут быть

проконтролированы исследователем и наличие связей между переменными может быть охарактеризовано тем, насколько сильно она выражена.

Для определения корреляционных связей исследователю необходимо высчитать коэффициент корреляции, относящийся ко всем вопросам анкеты между собой, а также построить матрицу корреляции (матрица корреляций представлена в Приложении б).

Далее следует выстроить таблицы сопряженности, они дают общее представление о совместном распределении двух переменных.

При осуществлении корреляционного анализа данных был использован коэффициент Крамера, который был рассчитан с помощью программы Vortex 10. Сила связи между двумя переменными зависит от того, насколько коэффициент близится к значению 1, а слабые корреляционные связи характеризуются низким значением коэффициента, соответственно, стремящиеся к показанию 0.

«В классическом представлении, силу связи можно описать с помощью следующих понятий:

- 1) от 0 до 0,3 – связь слабая;
- 2) от 0,3 до 0,5 – связь средняя;
- 3) от 0,5 до 0,8 – связь сильная;
- 4) от 0,8 до 1 – связь очень сильная».

При построении корреляционного анализа важно выявить, между какими вопросами прослеживается статистическая связь, для этого необходимо воспользоваться матрицей корреляций и найти коэффициенты, значения которых составляют не ниже 0,5.

Просчитав коэффициент Крамера и построив матрицу корреляции, были определены пары вопросов с очень сильными и наиболее сильными корреляционными связями в рамках подвопросов одного вопроса, что не представляют никакого исследовательского интереса в данной работе.

Поэтому, дальнейшее рассмотрение сопряженности вопросов будет происходить независимо от силы корреляционных связей.

Анализируя вопрос сопряжение 5 и 8 вопросов анкетного опроса, было определено, что сотрудники подразделения в г. Белгороде считают уровень развития корпоративной солидарности достаточно низким (44,2%), по сравнению с другими районами Белгородской области. Также респонденты отмечают, что в подразделениях УМВД корпоративная солидарность находится на стадии формирования (21,5 %), этот показатель является самым высоким среди других исследуемых районов.

Далее, по количеству респондентов, выбравших этот вариант ответа следует Губкинский район. Сотрудники отметили достаточно высоких уровень развития корпоративной солидарности (9,6%), присущий их территориальному расположению.

Следует отметить ситуацию в Старооскольском и Яковлевском районе. Там, сотрудники УМВД указали, что уровень корпоративной солидарности находится на низком уровне и ее формированию выделяется недостаточно времени (11% и 10,4% соответственно).

Анализируя сопряжение 5 и 8 вопроса можно увидеть, что самые высокие проценты ответов по каждому из вариантов ответов на вопрос «Ощущаете ли Вы, что в подразделениях УМВД нашего региона существует корпоративная солидарность» оказываются среди респондентов города Белгорода. Так, сотрудники считают, что уровень корпоративной солидарности находится на низком уровне развития и его формированию отводится достаточно мало времени (44,2%).

Средний показателей уровня развития корпоративной солидарности отмечается в г. Белгороде. Так, сотрудники считают, что в подразделениях УМВД региона формируется корпоративная солидарность, для этого много делается (21,5%).

Высокий показатель уровня развития корпоративной солидарности также отмечается в г. Белгороде. Вариант ответа «Считаю, что в подразделениях УМВД региона развита корпоративная солидарность» выбрали 13,5% опрошенных. Сотрудники Яковлевского района отмечают, что

в подразделениях УМВД региона формируется корпоративная солидарность, для этого много делается (11%).

Далее, по частоте выбора варианта ответа «Считаю, что в подразделениях УМВД региона развита корпоративная солидарность» расположен Губкинский (9,6%) и Ракитянский (9,1%) районы. Старооскольский и Яковлевский районы показывают самые низкие показатели по уровню развития корпоративной солидарности, 11% и 10,4% соответственно.

Таблица 25

Таблица сопряженности между вопросами: «5. Ощущаете ли Вы, что в подразделениях УМВД нашего региона существует корпоративная солидарность?» и «8. В каком районе Белгородской области находится Ваше подразделение?», % от вопроса 5

5. Ощущаете ли Вы, что в подразделениях УМВД нашего региона существует корпоративная солидарность:	8. В каком районе Белгородской области находится Ваше подразделение:										
	Белгородский	Валуйский	Вейделевский	Грайворонский	Губкинский	Прохоровский	Ракитянский	Старооскольский	Чернянский	Яковлевский	г. Белгород
Считаю, что в подразделениях УМВД региона развита корпоративная солидарность	6,2	7,4	7,3	5,7	9,6	4,9	9,1	7,3	4,4	8,6	13,5
Считаю, что в подразделениях УМВД региона формируется корпоративная солидарность, для этого много делается	5,8	1,8	5,2	6,4	7,9	7,3	6,4	6,7	5,5	11,2	21,5
Считаю, что в подразделениях УМВД региона низкий уровень корпоративной солидарности и внимания ее формированию уделяется недостаточно	5,5	0	0,6	0	0	0,6	1,8	11	3,1	10,4	44,2

Анализ вопроса 7 и 8 показал, что в подразделениях полиции города Белгорода сотрудники отмечают наличие серьезных проблем в развитии корпоративной культуры и они не готовы включиться в работу по решению данных проблем (47,8%). Идентичная ситуация наблюдается и в Старооскольском районе, где 17,4% сотрудников отмечают похожую ситуацию. Также необходимо отметить, что сотрудников, знающих о

проблемах корпоративной культуры и готовых работать над их разрешением достаточно много в районах: Красненский (10,5%), Старооскольский (10,5%) и город Белгород (34,2%). Сотрудники отдельных районов сошлись во мнении касательно развития корпоративной культуры в их отделениях, но не все направления близки сотрудникам. Так, данный вариант выбрали 10,3% опрошенных в Краснояружском и Яковлевском районе и 27,9% в городе Белгороде.

Важно учитывать варианты ответа «Корпоративная культура органов УМВД региона развита, но не все позиции, ее формирующие, я разделяю» и «Корпоративная культура органов УМВД региона развивается, я разделяю направления ее развития». Их выбрали 23,5% и 23,6% процентов сотрудников органов внутренних дел в городе Белгороде.

Таблица 26

Таблица сопряженности между вопросами: «7. Оцените, пожалуйста, корпоративную культуру органов УМВД нашего региона:» и «8. В каком районе Белгородской области находится Ваше подразделение?», % от вопроса 7

7. Оцените, пожалуйста, корпоративную культуру органов УМВД нашего региона:	8. В каком районе Белгородской области находится Ваше подразделение						
	Белгородский	Губкинский	Красненский	Краснояружский	Старооскольский	Яковлевский	г. Белгород
Корпоративная культура органов УМВД региона развита, я разделяю практически все позиции, ее формирующие	6	11,4	4,4	3,3	7,7	8,8	14,7
Корпоративная культура органов УМВД региона развита, но не все позиции, ее формирующие, я разделяю	5,6	0	0,9	3,8	8	11,7	23,5
Корпоративная культура органов УМВД региона развивается, я разделяю направления ее развития	4,1	11,5	1,4	2,7	4,1	10,8	23,6
Корпоративная культура органов УМВД региона развивается, но не все направления ее развития мне близки	11,8	1,5	2,9	10,3	5,9	10,3	27,9
Корпоративная культура органов УМВД региона имеет серьезные проблемы, я готов работать над их решением	5,3	0	10,5	5,3	10,5	7,9	34,2
Корпоративная культура имеет проблемы, но я не готов включиться в работу по их решению	6,5	0	2,2	6,5	17,4	8,7	47,8

Далее необходимо перейти к комплексному анализу корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области. Анализируя сопряженность данных вопросов, необходимо отметить высокие показатели города Белгорода, касающиеся коммуникации с клиентами (19,7%), после него следует организация (19,5%) и коммуникация с нижестоящими (19,3%).

Также следует учитывать достаточно высокие показатели в Губкинском и Яковлевском районе, где в приоритете у сотрудников стоит развитие (9,5% и 10,4%, соответственно), стратегическая цель (9,6% и 10,3%, соответственно), нормы (9,3% и 10,3%, соответственно) и личностные качества (9,5% и 10%, соответственно).

Отличительной чертой Старооскольского и Вейделевского района является высокий показатель контроля (8,6% и 7,2% соответственно). Губкинский район (9,2%) и город Белгород (17,9%) также имеют высокий процент осуществления контроля среди сотрудников УМВД.

Таблица 27

Таблица сопряженности между вопросами: «2. Отметьте, пожалуйста, свое согласие с нижеперечисленными утверждениями и ценностям по отношению к существующей ситуации в вашем подразделении и Ваши пожелания для будущего состояния.» и «8. В каком районе Белгородской области находится Ваше подразделение?», % от вопроса 7

	Белгородский	Валу́йский	Вейделевский	Грайворонский	Губкинский	Прохоровский	Ракитянский	Старооскольский	Яковлевский	г. Белгород
Миссия	5,3	5,4	6,9	6,2	9,3	5,1	7,9	8,1	10,2	16,8
Ценности	6,3	5,5	7,1	6,4	9,6	5	6,4	8,2	9,7	17,8
Нормы	5,8	5,1	7,1	6,4	9,3	5	6,5	7,9	10,3	17,6
Традиции	5,6	5,8	7,3	6,7	9,2	5,1	6,3	8	10	18,6
Стратегическая цель	5,4	5,2	7	6,4	9,6	4,8	6,5	7,7	10,3	17,8
Развитие	6,3	5,4	6,9	6,4	9,5	5,4	7,1	7,2	10,4	17,7
Климат	5,8	5,4	7,4	6,7	9,8	5,3	7,1	8	9,7	17,5
Сплоченность	6,2	5,5	6,8	6,4	9,5	5	6,3	7,6	10,3	18,5
Инновационность	5,9	5,3	7,1	6,6	9,3	5	6,7	8,1	9,9	18
Планирование	6	4,9	6,9	6,2	9,4	5,4	7	7,7	10	17,9
Организация	6,1	5,2	6,7	6	8,4	5	6,2	8,2	9,7	19,5
Мотивация	6	5,8	7,1	6,8	9,3	5,5	7,8	7,8	10,1	16,7

Оценка	5,5	5,5	7,1	6,4	9,4	5,7	7,1	7,6	9,6	18,3
Контроль	5,2	5,4	7,2	6,5	9,2	5,2	7,4	8,6	9,7	17,9
Личностные качества	5,9	5,4	6,9	6,3	9,5	5,6	7,1	7,8	10	17,8
Профессиональный и личностный рост	6,5	5,7	6,9	6,4	9,4	5,4	6,7	7,4	9,8	17,8
Приверженность	4,7	6	7,2	7	10,2	5,8	8,1	7,5	9,5	16,2
Внешняя культура	5,8	5	6,6	6,1	9,2	5,5	6,8	7,8	9,9	18,8
Коммуникации с нижестоящими	6	4,9	6,6	6	8,8	5,5	6,5	8,1	10	19,3
Коммуникации с коллегами	5,4	5,3	6,7	6,2	8,8	5,4	7,3	7,8	10,1	18,7
Коммуникации с клиентами	5,5	5	6,5	5,9	8,8	4,7	6,7	7,8	10,2	19,7

Сопряжение районов и вариантов ответа на вопрос о корпоративной солидарности показало самые высокие результаты в г. Белгороде (13,8% респондентов, считающих корпоративную солидарность развитой в подразделениях; 13,5%, разделяющих практически все формирующие ее позиции и говорящих о том, что корпоративная культура региона развита). Далее ответы респондентов по районам выглядят следующим образом: считающих, что корпоративная солидарность в регионе развита оказалось 10,5% в Губкинском районе, по 9% в Валуйском и Яковлевском районах, 8,7% в Ракитянском. Самые низкие показатели отмечаются среди Грайворонского – 3,7%; Красненского – 5%; Белгородского – 6,3% районов. Средние показатели удерживают такие районы как Вейделевский – 7,4% и Старооскольский – 7,9%. Среди респондентов, ответивших, что корпоративная культура развита и они разделяют практически все ее позиции оказалось следующее распределение: Губкинский – 9,6%; Ракитянский – 9,1%; Яковлевский – 8,6% районы с наиболее высокими показателями. Как и при выборе первого варианта ответа удерживают свои средние позиции: Вейделевский – 7,3% и Старооскольский – 7,3% районы, а также к ним добавляется Валуйский – 7,4%. Низкие позиции занимают Красненский – 4%, Грайворонский – 5,7%, Белгородский – 6,2% районы.

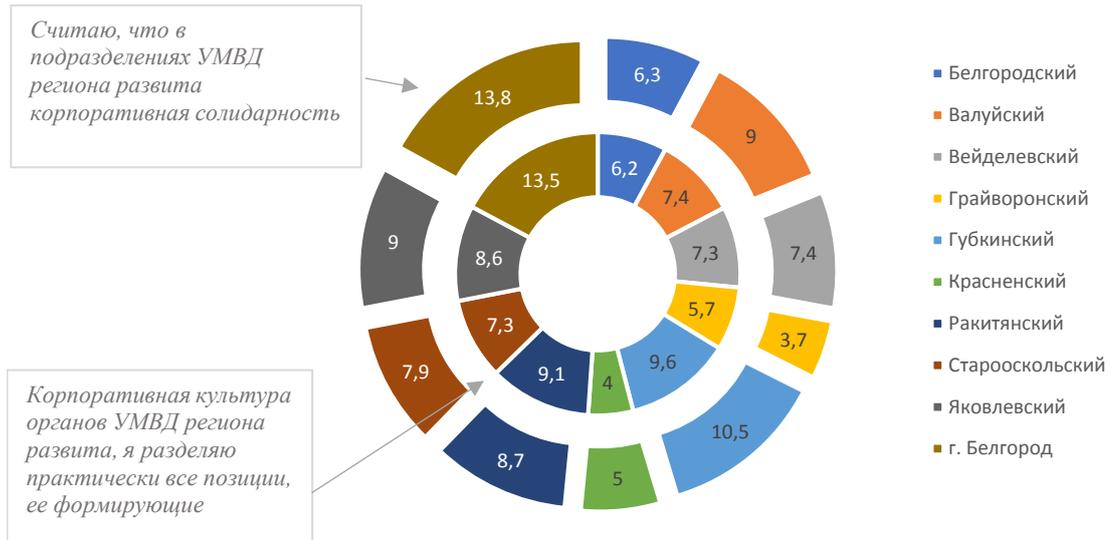


Диаграмма 12. Зависимость вопросов

Таким образом, подводя итоги корреляционного анализа и результаты, полученные в отдельных районах Белгородской области, можно сделать вывод о наличии взаимосвязей между исследуемыми переменными. Кроме этого, следует отметить определенные элементы корпоративной культуры, присущие отдельным исследуемым районам. Набор данных элементов у каждого структурного подразделения является уникальным, из чего следует вывод, что он зависит от территориального расположения исследуемых структур.

### 3.3. Выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования

В ходе проведения социологического исследования удалось подтвердить первую гипотезу, которая отражает зависимость уровня корпоративной культуры УМВД от территориального расположения структур. Так, были получены дифференцированные и уникальные, для каждого из изучаемых районов, данные. Отдельно стоит отметить набор ценностей, выбираемый сотрудниками разных подразделений, так как в разных районах он индивидуален.

Вторая гипотеза была подтверждена на половину. Доминирующими ценностями для структуры органов внутренних дел являются «Дисциплина» и

«Авторитарность». Особое значение данных ценностей в корпоративной культуре внутренних дел было обосновано специалистом в ходе экспертного интервью. Он отмечал сложность и иерархичность структуры правоохранительных органов, абсолютную и неоспоримую дисциплину и централизацию власти.

По результатам, выявленным в ходе социологического исследования «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних дел (на примере УМВД России по Белгородской области)» стоит дать следующие **рекомендации:** руководству УМВД по Белгородской области необходимо уделить внимание таким показателям, как: повышение приверженности сотрудников, климата коллектива, традиций, организации деятельности, оценке эффективности, так как они являются самыми низкими из комплексной оценки корпоративной культуры.

Также существуют проблемы, связанные с технологиями и традициями, стратегической целью, которые подкрепляют нормы. Это говорит о том, что в будущем могут возникнуть проблемы с реализацией норм и регулятивного потенциала.

Достаточно большой процент сотрудников считает, что в подразделении имеется ограниченный набор методов оценки деятельности и компетентности сотрудников. Также наблюдается низкий уровень мотивации, оценки и контроля деятельности сотрудников. Стоит обратить внимание на то, что большой процент респондентов считают, что для введения инноваций в подразделении требуются усилия и административный ресурс.

Социально-психологический климат сотрудников ниже показателей эффективности других подсистем культуры коллектива, но при этом отмечается достаточно высокий показатель сплоченности коллектива. Приверженность сотрудников УМВД к месту своей работы является проблемным показателем.

Помимо уже имеющихся ценностей для повышения качества корпоративной культуры необходимо ещё ценности: коллективизм, интерес к

работникам, развитие, преданность – данные ценности в данный момент находятся на низком уровне.

Необходимо уделить особое внимание тому, что на достаточно высоком уровне находятся ценности «имитация», «соперничество», «наказание» и «индивидуализм», что говорит о том, что для сотрудников главное – не деятельность, а создание вида деятельности, а также соперничество за личные выгоды, власть и показатели, боязнь наказаний, личный успех и достижения

С помощью экспертного интервью удалось выявить множество аспектов и уникальных особенностей, связанных с работой правоохранительных органов. Мнение специалиста освещает важнейшие вопросы при изучении организационной структуры органов внутренних дел, координирует действия исследователя, также эксперт представляет практические советы в ходе исследования, что позволяет улучшить степень объективности исследования в данной сфере.

Кроме этого, стоит учитывать результаты фокус-групп, в ходе проведения которых удалось выявить отношение простых граждан к работе правоохранительных органов. Также, от участников были практические советы, которые призваны улучшить ситуацию, связанную с внешней культурой сотрудников внутренних органов.

Задача, которая стоит перед руководителями структурных подразделений УМВД, очень сложная и многогранная.

Формирование образа сотрудника УМВД происходит посредством демонстрации положительных качеств (порядочности, бдительности, равнодушия и др.), что дает возможность гражданам провести собственную оценку степени доверия к структуре правоохранительных органов. В свою очередь трансляция негативных образов сотрудниками органов внутренних дел (грубость, равнодушие, манипулирование служебным положением) обрекает корпоративную культуру на низкий уровень доверия со стороны граждан.

Для борьбы с контркультурными явлениями рекомендуется во время прохождения анкетирования отвечать на вопросы честно, без утаивания информации, иначе нельзя будет объективно оценить состояние корпоративной культуры в действительности.

При рассмотрении корпоративной культуры УМВД необходимо учитывать особенности набора уникальных ценностей данной структуры, обусловленной спецификой данного вида деятельности, которых может вовсе и не быть в других организациях.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Повышение эффективности деятельности органов внутренних дел, создание хорошей репутации, положительного имиджа и повышение уровня доверия простых граждан к работникам УМВД – это лишь некоторые задачи, стоящие перед современной системой органов внутренних дел Российской Федерации. Проблема успешности формирования корпоративной культуры в органах внутренних дел по праву можно считать актуальной. Это связано, в первую очередь, с отношением простых граждан к данной структуре, степени доверия и осознания всех аспектов и тонкостей в деятельности органов внутренних дел. Так же гражданам важно чувствовать себя защищенными, как от прямых опасностей их жизнедеятельности, так и от скрытых угроз, которые могут быть совершены недобросовестными сотрудниками силовых структур.

В органах внутренних дел существуют и непрерывно совершенствуются традиции, правила, обычаи, ритуалы, способствующие процессу адаптации сотрудников к внешней среде, так как они обязаны согласиться или хотя бы частично принять данные правила. Компетентным сотрудником УМВД может считаться лишь тот сотрудник, который признает общепринятую систему в его коллективе, систему лидерства, стили коммуникации и способы разрешения конфликтов, социальное положение индивида в коллективе, принятая символика, то есть: табу, лозунги, ритуалы.

В современном мире корпоративная культура рассматривается как главный механизм для успешной реализации поставленных целей и задач, связанных с обеспечением безопасности граждан. Также это касается практической эффективности работы организации. Развитая корпоративная культура напрямую влияет на мотивацию сотрудников, привлекательность УМВД как организации, на деловую репутацию сотрудников и на их нравственные установки. Качество работы сотрудников и эффективность, выполняемой работы влияет на характер личностных и производственных отношений, творческий потенциал сотрудников и способность нестандартно

разрешать особенно нетипичные проблемы, что является конкурентным преимуществом в данной области – гибкость и новаторство должны быть обязательными качествами у сотрудников.

Как система, корпоративная культура представляет собой набор определенных блоков, содержание которых определяется в ходе ее формирования и фиксируется документально выступает как минимум на содержательном, ментальном и деятельностном уровнях.

Существование корпоративной культуры вне менталитета работников не имеет никакого смысла. Это определяет то, что ментальный уровень корпоративной культуры, целесообразно рассматривать как отрасль более сложных задач, чем как проектную разработку стратегий, регламентов, технологий. Приверженность, мотивация руководителей и подчиненных является необходимым условием для внедрения и эффективной работы перспективных стратегий, новых программ, более производительных норм. Вектор парадигмы должен перейти в сторону ориентации на развитие, переход на новые уровни эффективности и к новым возможностям, а также преданности принципу «высокой планки», корпоративным ценностям, ориентацией на более высокое качество жизни в целом.

Для успешной интеграции в век новых технологий необходим запуск процесса трансформации ценностей – перейти от командно-административных методов управления к этапу внедрения базовых уровней корпоративной культуры всех должностных уровней УМВД. Это значит, что ориентирование должно быть не только на обеспечение благоприятной атмосферы в коллективе, но и на достижение намеченных целей и результатов деятельности структурного подразделения или учреждения. Обычно такие процессы целенаправленно инициируются сверху, но они могут формироваться и стихийно снизу, из различных элементов разных структур. При разработке новой стратегии организации, внесении изменений в стратегию, структуру и другие элементы системы управления руководители и менеджеры по внутреннему корпоративному PR необходима оценка степени их

возможности по реализации в рамках существующей корпоративной культуры и при необходимости применение мер по ее изменению. Стоит помнить, что результаты будут видны не сразу, так как корпоративная культура имеет свои особенности развития, отличающиеся от остальных систем управления.

Ценности – основообразующий элемент корпоративной культуры: мировоззренческие установки и идеи, принятые в учреждении или учреждении, в том числе в системе УМВД. Они заверяют работника в том, что его занятие отвечает его собственным интересам и потребностям и отождествляются с интересами и потребностями коллектива и общества в целом.

Рассказы о героических подвигах, легенды организации так же могут быть атрибутами корпоративной культуры. Обычно, данный атрибут проявляется в различных историях о формировании коллектива, дружеских связях в группе и специфических моментах деятельности организации.

Итак, корпоративная культура формируется под влиянием многих факторов и процессов, поэтому ее изменение требует осуществления многочисленных преобразований в различных объектах менеджмента организации, в частности системы ОВД Российской Федерации) – стратегии, персонала, операции, качества, финансирование и тому подобное. Кроме того, формирование и развитие корпоративной культуры - процесс длительный и сложный.

Перспективными направлениями научных исследований является изучение влияния специфики и маргинальности профессиональной деятельности правоохранителей на особенности формирования и развития корпоративной культуры органов внутренних Российской Федерации.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Акерлоф, Дж. Spiritus Animalis, или как человеческая психология управляет экономикой и почему это важно для мирового капитализма [Текст] / Дж. Акерлоф, Р. Шиллер. – М.: Юнайтед Пресс, 2011. – 280 с.
2. Бараненко, С.П. Корпоративный менеджмент [Текст]: Учебное пособие / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2010. – 319 с.
3. Барышникова, Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра [Текст] / Е. Барышникова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 884 с.
4. Бехар, Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks [Текст] / Г. Бехар, Дж. Голдстейн. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. – 186 с.
5. Божук, С.Г. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: Учебник / С.Г. Божук, В.В. Кулибанова, Т.Р. Тэор. – М.: Юрайт, 2016. – 268 с.
6. Бородушко, И.В. Организационное поведение [Текст] / И.В. Бородушко. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 239 с.
7. Бочарова, И.Ю. Корпоративное управление [Текст]: Учебник / И.Ю. Бочарова. – М.: Инфра-М, 2013. – 368 с.
8. Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом [Текст] / С.В. Василенко. – М.: Дашков и К, 2009. – 136 с.
9. Веснин, В.Р. Корпоративное управление [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. – М.: Инфра-М, 2013. – 272 с.
10. Воронин, М. HR-квест. Как сделать сотрудников адвокатами бренда [Текст] / М. Воронин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 483 с.
11. Григорян, Е.С. Корпоративная социальная ответственность [Текст]: Учебник / Е.С. Григорян, И.А. Юрасов. – М.: Дашков и К, 2019. – 248 с.

12. Грюнинг, Х. Анализ банковских рисков. Система оценки корпоративного управления и управления финансовым риском [Текст] / Х. Грюнинг, С. Б. Братанович. – М.: Весь Мир, 2017. – 304 с.
13. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации [Текст] / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2017. – 320 с.
14. Гэлэгер, Р. Душа организации: как создать успешную корпоративную культуру [Текст] / Р. Гэлэгер. – М.: Добрая книга, 2006. – 352 с.
15. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений [Текст] / Д. Демин. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 138 с.
16. Добровинская, А.В. Корпоративное право [Текст]: Учебное пособие / А.В. Добровинская. – М.: Инфотропик Медиа, 2012. – 200 с.
17. Дубицкая, В. Капитализм под копирку. Иллюзии эффективных менеджеров [Текст] / В. Дубицкая. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 272 с.
18. Емельянов, Ю.С. Человеческий капитал в модернизации России. Институциональный и корпоративный аспекты [Текст] / Ю.С. Емельянов, А.А. Хачатурян. – М.: Едиториал УРСС, 2014. – 416 с.
19. Жданов, Д.А. Организационная эволюция корпораций [Текст] / Д.А. Жданов, И.Н. Данилов. – М.: Дело АНХ, 2011. – 272 с.
20. Калянов, Г. Н. Консалтинг. От бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе [Текст] / Г.Н. Калянов. – М.: Высшая школа, 2011. – 210 с.
21. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э.А. Капитонов. – СПб.: Альфа-Пресс, 2005. – 352 с.
22. Клеммер, Д. Как создать команду победителей. Корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха [Текст] / Д. Клеммер. – М.: Омега-Л, 2009. – 208 с.
23. Козлов, В.В. Корпоративная культура [Текст] / В.В. Козлов. – СПб.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.

24. Колесников, А.В. Корпоративная культура современных организаций [Текст] / А.В. Колесников. – СПб.: Альфа-Пресс, 2011. – 448 с.
25. Коллис, Д.Дж. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход [Текст] / Д.Дж. Коллис. – М.: Олимп-Бизнес, 2011. – 197 с.
26. Коновалова, В.Г. Управление организационной культурой [Текст] / В.Г. Коновалова. – М.: Проспект, 2014. – 302 с.
27. Крылов, А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов [Текст]: учебное пособие / А.Н. Крылов. – М.: Икар, 2014. – 222 с.
28. Кузнецов, И.Ю. Корпоративная культура [Текст]: Учебное пособие / И.Ю. Кузнецов. – СПб.: Книжный дом, 2006. – 304 с.
29. Кузьмин, С.С. Парадигмы корпоративного роста [Текст]: Монография / С.С. Кузьмин. – М.: Инфра-М, 2016. – 225 с.
30. Лайкер, Дж. Корпоративная культура Toyota. Уроки для др. компаний [Текст] / Дж. Лайкер, М. Хосеус. – М.: Альпина Паблишерз, 2018. – 354 с.
31. Лаптев, В.А. Корпоративное право. Правовая организация корпоративных систем [Текст]: Монография / В.А. Лаптев. – М.: Проспект, 2019. – 384 с.
32. Лемке, М.К. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации [Текст] / М.К. Лемке. – М.: Мир, 2016. – 653 с.
33. Линдеберг, Т. В поисках совершенства [Текст] / Т. Линдеберг. – М.: Солнечный свет, 2013. – 344 с.
34. Логан, Д. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры [Текст] / Д. Логан, Дж. Кинг, Х. Фишер-Райт. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
35. Ломакин, Д.В. Корпоративное право: актуальные проблемы [Текст] / Д.В. Ломакин. – М.: Инфотропик Медиа, 2015. – 256 с.
36. Мазур, И.И. Корпоративная культура [Текст] / И. Мазур. – М.: Омега-Л, 2008. – 781 с.

37. Майкова, С.Э. Устойчивое развитие современной организации и социальная ответственность [Текст] / С.Э. Майкова. – М.: Бибком, 2012. – 416 с.
38. Макеев, В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации [Текст] / В.А. Макеев. – М.: Ленанд, 2017. – 248 с.
39. Максвелл, Д. 17 основных качеств игрока команды [Текст] / Д. Максвелл. – М.: Христофор, 2015. – 224 с.
40. Митчелл, Д. Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания. Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента [Текст] / Д. Митчелл. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 576 с.
41. Могилевский, С.Д. Корпорации в России. Правовой статус и основы деятельности [Текст] / С.Д. Могилевский, И.А. Самойлов. – М.: Дело, 2015. – 480 с.
42. Найт, Д. Прикольные антистрессовые поделки в офисе [Текст] / Д. Найт, Т. Чалмерс. – М.: Ниола-Пресс, 2012. – 112 с.
43. Орехов, С.А. Корпоративное управление [Текст]: Учебник / С.А. Орехов. – М.: Юрайт, 2018. – 312 с.
44. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2011. – 349 с.
45. Распопов, В.М. Корпоративное управление [Текст]: Учебное пособие / В.М. Распопов. – М.: Магистр, 2014. – 352 с.
46. Ротер, М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов [Текст] / М. Ротер. – М.: Питер, 2014. – 871 с.
47. Рэнд, А. Возвращение примитива. Антииндустриальная революция [Текст] / А. Рэнд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 348 с.
48. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах тестах кейсах и схемах [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: Инфра-М, 2009. – 395 с.

49. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст] / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 624 с.
50. Станкин, М.И. Искусство управления коллективом [Текст] / М.И. Станкин. – М.: Книжный мир, 2012. – 320 с.
51. Суханов, Е.А. Сравнительное корпоративное право [Текст] / Е. Суханов. – М.: Статут, 2016. – 456 с.
52. Терехова, Ю.К. Корпоративный юрист. Правовое сопровождение предприятия [Текст] / Ю.К. Терехова. – М.: Дашков и К, 2011. – 224 с.
53. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: Инфра-М, 2012. – 151 с.
54. Тромпенаарс, Ф. 4 типа корпоративной культуры [Текст] / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер. – М.: Попурри, 2012. – 528 с.
55. Тянь, Тао. Huawei. Лидерство, корпоративная культура, открытость [Текст] / Тянь Тао, Д. Кремер, У Чуньбо. – М.: Олимп-Бизнес, 2018. – 512 с.
56. Химсел, Д. Руководство в стиле Сопрано. Как стать настоящим боссом своей организации [Текст] / Д. Химсел. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 200 с.
57. Чиксентмихайи, М. Поток. Психология оптимального переживания [Текст] / М. Чиксентмихайи. – М.: Альпина нон-фикшн, 2016. – 464 с.
58. Шапиро, С.А. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: КноРус, 2017. – 256 с.
59. Элвессон, М. Организационная культура [Текст] / М. Элвессон. – Х.: Гуманитарный центр Харьков, 2005. – 460 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Анкета сотрудника УМВД

Кафедра социологии и организации работы с молодежью НИУ «БелГУ» проводит исследование корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области. Данное исследование позволит выявить общие проблемы, которые приводят к дискомфорту и не позволяют повысить уровень удовлетворенности трудом, увеличить эффективность. «Внимательно прочитайте вопрос и варианты ответов, отметьте понравившийся ответ. На каждый вопрос, если не указано иное, возможен только один вариант ответа. При необходимости допишите ответ сами на отведенном для этого месте. Анкета является анонимной».

#### 1. Выберите из трех вариантов ситуацию, наиболее близкую к ситуации в Вашем подразделении:

1.	1. Миссия органов УМВД нашего региона хорошо известна и служит ориентиром для деятельности в подразделении	2. Миссия органов УМВД нашего региона известна, но не всегда является ориентиром при принятии решений в подразделении	3. Миссия органов УМВД нашего региона в подразделении не используется в деятельности и при принятии решений
2.	1. В нашем подразделении четко определены ценности, они являются основой норм и принятий решений	2. Ценности в нашем подразделении, иногда могут возникать ситуативно и противоречить друг другу	3. «Ценности в нашем подразделении формируется абсолютно случайно, и чаще всего существуют на бумаге»
3.	1. Нормы деятельности и поведения в нашем подразделении хорошо известны сотрудникам, и используются в системе стимулирования	2. «Нормы подразделения представляют собой набор правил, некоторые действующие, некоторые – существуют только на бумаге	3. Нормы в нашем подразделении чаще всего возникают случайно, могут противоречить друг другу
4.	1. Каждая норма нашего подразделения поддерживается определенным набором традиций и технологий, которые известны и приняты всеми сотрудникам	2. «В нашем подразделении существует определенный набор традиций, часть из которых были внедрены для поддержания определенных норм, а часть возникли стихийно»	3. «Традиции в нашем подразделении возникают и исчезают по мере необходимости и по воле случая»
5.	1. В подразделении существует известная всем стратегическая цель развития, соответственно которой осуществляется планирование и контроль	2. В подразделении существует стратегическая цель, но ее определение происходит без участия коллектива. Возможно, цель известна только руководству	3. В подразделении нет четко сформулированной стратегической цели
6.	1. В подразделении динамика показателей профессионального, социального и экономического развития трудового коллектива имеют положительную тенденцию	2. В подразделении динамика показателей профессионального, социального и экономического развития трудового коллектива не имеет явно выраженного роста	3. В подразделении динамика показателей профессионального, социального и экономического развития трудового коллектива имеет отрицательную тенденцию

7.	1. «В трудовом коллективе преобладают положительные настроения, высокий моральный дух, общение основано на этических нормах и взаимном уважении»	2. «В трудовом коллективе не всегда наблюдаются стабильные взаимоотношения: существуют мелкие конфликты, противоборство, в общении могут нарушаться этические нормы и принципы взаимного уважения сотрудников»	3. «В трудовом коллективе постоянно наблюдаются трения и конфликты, как на бытовом, так и на личностном уровне. Ряд сотрудников допускают в общении нарушение норм профессиональной этики и общественной морали. При разрешении конфликтов преобладают противоборство и взаимное неуважение»
8.	1. «В подразделении существует коллектив единомышленников, при необходимости трудовой коллектив показывает высокий уровень командной работы»	2. «В подразделении существует коллектив, разбитый на большие и малые группы по интересам общения и взаимному отношению. Не всегда удается сформировать единую команду для достижения целей»	3. «В подразделении коллектив разбит на малые группы и разобщен. Большинство сотрудников не имеют общих интересов, практически не способны к командной работе»
9.	1. «Сотрудники подразделения готовы к инновациям и нововведениям»	2. «При введении инновации в подразделении требуется усилия и административный ресурс»	3. «При введении любой инновации сотрудники подразделения проявляют противоборство»
10.	1. В подразделении существует четко налаженная система планирования деятельности сотрудников	2. В подразделении не существует четко налаженной системы планирования деятельности сотрудников	3. В подразделении системы планирования деятельности сотрудников не налажена
11.	1. При временном отсутствии руководителя (отпуск, болезнь, командировка) сотрудники подразделения не снижают уровень и показатели деятельности	2. Эффективность деятельности сотрудников подразделения при временном отсутствии руководителя (отпуск, болезнь, командировка) может снижаться	3. В отсутствие руководителя эффективность деятельности сотрудников подразделения значительно снижается, может наступить остановка трудового процесса
12.	1. Мотивационная система в подразделении отражает материальный и моральный компонент стимулирования сотрудников	2. Мотивационная система в подразделении не имеет достаточного количества стимулирующих мероприятий	3. Мотивация сотрудников в подразделении осуществляется только посредством системы заработной платы
13.	1. В подразделении используется прозрачная, объективная и справедливая система оценки деятельности и компетентности сотрудников	2. В подразделении имеется ограниченный набор методов оценки деятельности и компетентности сотрудников	3. Оценка сотрудников в подразделении часто носит ситуативный характер, полностью основана на экспертном мнении руководителя
14.	1. Система контроля в подразделении представлена в различных формах (контроль результата, контроль процесса, контроль качества и т.д.) и ведется согласно графика	2. Система контроля в подразделении не отличается многообразием форм, в основном представлена контролем результата	3. Контроль в подразделении ситуативный. Результаты контроля не декларируются и не используются в дальнейшей деятельности

15.	1. Личностные качества сотрудников подразделения полностью соответствуют требованиям к занимаемым должностям	2. Личностные качества большинства сотрудников подразделения не полностью соответствуют требованиям к занимаемым должностям	3. Многие сотрудники подразделения по своим личностным качествам не всегда соответствуют занимаемой должности, с трудом осуществляет функции, выполняя не свойственные им действия
16.	1. Сотрудники подразделения имеют высокую мотивацию к карьерному, личностному и профессиональному росту и находятся в процессе постоянного развития	2. Большинство сотрудников не стремятся к постоянному профессиональному и личностному развитию	3. Можно сказать, что последнее время многие сотрудники деградируют в профессиональном и личностном развитии
17.	1. Сотрудники подразделения преданы месту своей работы, вероятность его смены близка к нулю	2. Большинство сотрудников подразделения готовы работать за определенные моральные и материальные выгоды. При отсутствии соответствующих условий готовы начать искать новое место работы	3. Большинство сотрудников подразделения не удовлетворены местом работы, находятся в поиске нового места деятельности или при возможности готовы рассмотреть предложения со стороны
18.	1. Внешний вид, манеры и общение сотрудников подразделения соответствуют общепринятому деловому стилю	2. Внешний вид, манеры и общение многих сотрудников подразделения отражают их индивидуальность, но не всегда соответствуют общепринятому деловому стилю	3. Внешний вид, манеры и стиль общения большинства сотрудников подразделения требуют корректировки, не соответствуют деловому стилю
19.	1. При коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом сотрудники подразделения проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности	2. При коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом многие сотрудники подразделения не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности	3. При коммуникации с нижестоящими специалистами и обслуживающим персоналом многие сотрудники подразделения допускают грубость, не корректность, не дипломатичность и не уважение к личности
20.	1. Деловые коммуникации между сотрудниками подразделения отличаются информативностью, динамичностью, высоко эффективны	2. В деловых коммуникациях между сотрудниками подразделения может присутствовать искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение	3. В деловых коммуникациях между сотрудниками подразделения постоянно происходит искажение информации и привнесение личностных смыслов в деловое общение. Коммуникации низко эффективны
21.	1. При коммуникации с клиентами сотрудники подразделения проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности человека	2. При коммуникации с клиентами многие сотрудники подразделения не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности человека	3. При коммуникации с клиентами многие сотрудники подразделения допускают грубость, не дипломатичность, не корректность и не уважение к личности

**2. Отметьте, пожалуйста, свое согласие с нижеперечисленными утверждениями и ценностям по отношению к существующей ситуации в вашем подразделении и Ваши пожелания для будущего состояния.**

<b>Утверждения</b>	<b>Ситуация сейчас</b>	<b>Желаемая ситуация</b>
Руководитель всегда сам принимает решения	1	2
Большинство решений в целом принимаются коллегиально	1	2
У нас ценят и ориентируются на должность и силу власти	1	2
Главное в работе, чтобы все формальные требования были выполнены	1	2
Мы стремимся все выполнять вовремя и в срок	1	2
Главное в работе – личный успех и достижения	1	2
У нас заботятся о соблюдении интересов работников	1	2
Даже в трудных ситуациях стараемся не допускать мыслей о смене места работы	1	2
Продвижение по служебной лестнице – символ успеха	1	2
Сегодня - больше и лучше, чем вчера, завтра - больше и лучше, чем сегодня	1	2
Можно поступиться сроками в угоду качества	1	2
У нас один за всех и все за одного	1	2
Мы соревнуемся между собой, а победит сильнейший	1	2
Каждое достижение должно материально вознаграждаться	1	2
Лучший стимул в работе – положительная оценка и благодарность руководства	1	2
Боязнь наказания – лучший стимул продуктивной работы	1	2
Для нас значимо общественное признание, мнение окружения	1	2
Мы не боимся ответственности, ответственность нас стимулирует	1	2
Мы должны ориентироваться на клиента, потребителя наших услуг, заказчика результата	1	2
К сотрудникам у нас относятся как к партнерам	1	2
Успех моей организации – мой успех	1	2
Компетентность и профессионализм – основа авторитета и успеха в деятельности	1	2
Мы гордимся своим местом работы и ради его процветания готовы на многое	1	2
В нашей организации ценится конкретный и практический результат в деятельности	1	2
Мы не боимся реализовать радикальные идеи, риск – это основа развития	1	2
Следовать проверенным путем – залог успеха	1	2
Каждый работник в деятельности должен раскрывать и развивать свой трудовой потенциал	1	2
Поручение должно быть выполнено любой ценой	1	2
У нас приветствуется самостоятельность и инициативность	1	2
У нас соперничают за личные выгоды, власть и показатели	1	2
У нас ценится создание команд и умение работать в команде	1	2
У нас ценят не должность, а человека	1	2
Творческий подход к работе – залог успеха, чем оригинальнее – тем лучше	1	2

Утверждения	Ситуация сейчас	Желаемая ситуация
Главное в работе создать видимость деятельности и активности	1	2
Если нужно - мы все объединяемся для решения проблем нашей организации	1	2
Каждый день и каждую минуты мы стремимся усовершенствовать свою деятельность	1	2
Мы стараемся не растрачивать время и другие ресурсы попусту – все должно быть использовано для дела	1	2
Каждый сотрудник знает, чем занимаются все остальные и представляет свое место в общем процессе	1	2
Мы стремимся постоянно получить обратную связь от клиентов и ориентируемся на ее мнение в изменении своей деятельности	1	2
Каждый работник уверен в завтрашнем дне и в своем будущем в нашей организации	1	2
Мы не боимся высказывать свое мнение – оно всегда будет услышано и учтено в работе	1	2
Все решения в подразделении мы принимаем сообща, обсуждаем все возможности и риски	1	2

**3. Укажите, пожалуйста, Ваш вариант утверждений, не вошедших в список, которые характерны для вашего подразделения сегодня:**

---

**4. Укажите, пожалуйста, Ваш вариант утверждений, не вошедших в список, которые желаемы для вашей организации в будущем:**

---

**5. Ощущаете ли Вы, что в подразделениях УМВД нашего региона существует корпоративная солидарность:**

1. Считаю, что в подразделениях УМВД региона развита корпоративная солидарность
2. Считаю, что в подразделениях УМВД региона формируется корпоративная солидарность, для этого много делается
3. Считаю, что в подразделениях УМВД региона низкий уровень корпоративной солидарности и внимания ее формированию уделяется недостаточно

**6. Что, по-Вашему, могло бы повысить уровень корпоративной солидарности органов УМВД нашего региона:**

1. Встречи руководителей с трудовым коллективом и его представителями
2. Совместные мероприятия для общения членов трудового коллектива
3. Совместные проекты для членов коллектива из разных структурных подразделений
4. Объединение трудового коллектива для решения общих задач
5. Другое (укажите): \_\_\_\_\_

**7. Оцените, пожалуйста, корпоративную культуру органов УМВД нашего региона:**

1. Корпоративная культура органов УМВД региона развита, я разделяю практически все позиции, ее формирующие
2. Корпоративная культура органов УМВД региона развита, но не все позиции, ее формирующие, я разделяю
3. Корпоративная культура органов УМВД региона развивается, я разделяю направления ее развития
4. Корпоративная культура органов УМВД региона развивается, но не все направления ее развития мне близки
5. Корпоративная культура органов УМВД региона имеет серьезные проблемы, я готов работать над их решением
6. Корпоративная культура имеет проблемы, но я не готов включиться в работу по их решению

**8. В каком районе Белгородской области находится Ваше подразделение:**

- |                  |                       |                          |
|------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. Алексеевский  | 9. Ивнянский          | 17. Ровеньский           |
| 2. Белгородский  | 10. Корочанский       | 18. Старооскольский      |
| 3. Борисовский   | 11. Красненский       | 19. Чернянский           |
| 4. Валуйский     | 12. Красногвардейский | 20. Шебекинский          |
| 5. Вейделевский  | 13. Краснояружский    | 21. Яковлевский          |
| 6. Волоконовский | 14. Новооскольский    | 22. Областное управление |
| 7. Грайворонский | 15. Прохоровский      | 23. г. Белгород          |
| 8. Губкинский    | 16. Ракитянский       |                          |

***Благодарим Вас за участие в исследовании!***

**ПРОТОКОЛ ПИЛОТАЖНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ  
ПО ТЕМЕ «Особенности корпоративной культуры в органах внутренних  
дел (на примере УМВД России по Белгородской области)»  
20.02.2019**

**Цель проведения пилотажного исследования:**

1. Уточнение формулировок вопросов и ответов опросника.
2. Проверка понимания формулировок опросника у целевой группы.
3. Нормирование опроса (количество респондентов, время одного интервью, количество отказов и т.д.).

**Способ проведения пилотажного исследования:**

Полевой опрос 30 респондентов, подобранным по квотным признакам: пол, возраст и семейное положение, с участием 2 анкетеров, анализ результатов интервью с последующим обсуждением реакций респондентов с анкетерами.

**Основные проблемы, выявленные в ходе пилотажного исследования:** проблем в ходе пилотажного исследования выявлено не было.

## ГАЙД ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ ПО ПРОБЛЕМЕ ВЫЯСНЕНИЯ ОТНОШЕНИЯ ГРАЖДАН К РАБОТЕ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ

**Введение:** *Приветствую, уважаемые участники! В целях написания выпускной квалификационной работы мы проводим исследование по изучению уровня доверия граждан к работе органов внутренних дел. Наша беседа будет иметь анонимный характер, поэтому вам необязательно называть свое настоящее имя. Все данные, полученные в ходе исследования, будут использованы в обобщенном виде.*

**Правила.** Теперь следует обозначить несложные правила, чтобы обеспечить максимально эффективное общение.

1. В рамках дискуссии запрещена любая персональная критика кого-либо из присутствующих.
2. Не допускается перебивать выступающего (когда один говорит, остальные молчат).
3. В случае, если Вы не согласны с мнением выступающего, в своем выступлении вы обязаны обозначить факт несогласия, а также аргументировать свою позицию, привести доказательства.
4. Участник дискуссии должен понимать, что время для проведения фокус-группы ограничено и его мнение представляет такой же интерес, как и мнение любого из присутствующих.

Итогом нашей встречи является выявление разных взглядов и точек зрения по проблеме доверия к работе органов внутренних дел. В ходе данной дискуссии нет правильных и неправильных ответов, каждый имеет возможность выразить свое, персональное мнение, касающееся данной проблемы.

### **I. Вводная дискуссия (длительность – не более 15 минут)**

- «Приходилось ли Вам в течение последнего года обращаться в органы внутренних дел по поводу каких-либо проблем?»
- «Если да, то остались ли Вы удовлетворены отношением к Вам?»

### **II. Дискуссия по проблемам (45-55 минут)**

Данная часть фокус-группы посвящена обсуждению конкретных вопросов, касающихся работы различных подразделений органов внутренних дел и отношению простых граждан к данной теме.

- Какому структурному подразделению (ГИБДД, ППС, участковый, вневедомственная охрана, сотрудники уголовного розыска и следственных подразделений) вы доверяете больше всего и почему?
- Какое представление о работниках полиции у вас в целом?
- Доверяете ли вы сотрудникам внутренних дел и той информации, которая размещается на их ресурсах?
- Ощущаете ли Вы себя защищенным от возможного произвола работников органов внутренних дел? Какие поступки будете предпринимать, если такое случится?
- Готовы ли вы сотрудничать с органами внутренних дел? В какой форме? Если нет, то почему?
- Что бы вы хотели изменить в работе органов внутренних дел?

### **III. Выявление наиболее неблагополучной территории в г. Белгороде**

- Укажите наиболее криминально неблагополучную территорию в Вашем городе
- 

По итогам обсуждения необходимо дать возможность участникам повторно высказаться о проблемах, которые существуют в работе органов УМВД и что необходимо

сделать для повышения уровня их доверия к работе органов внутренних дел. В конце следует поблагодарить участников дискуссии.

*Благодарим за участие в дискуссии!*

## ГАЙД ГЛУБИННОГО ИНТЕРВЬЮ ПО ПРОБЛЕМЕ ОСОБЕННОСТЕЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ УМВД РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Здравствуйте! Меня зовут Александр, я выпускник НИУ «БелГУ» Института общественных наук и массовых коммуникаций, получаю образование по направлению подготовки «Социология». В целях написания выпускной квалификационной работы я хочу побеседовать с Вами на тему корпоративной культуры УМВД России по Белгородской области. Буду очень признателен, если Вы уделите мне немного своего времени.*

### **Как Вы считаете:**

1. На чем основывается корпоративная культура УМВД?
2. Чем отличается корпоративная культура УМВД от корпоративной культуры другой организации?
3. Какие аспекты следует учитывать при изучении корпоративной культуры УМВД?
4. Как уровень развития корпоративной культуры влияет на качество работы сотрудников?
5. Влияет ли уровень корпоративной культуры на доверие граждан к работникам УМВД?
6. Как бороться с контркультурными явлениями в органах УМВД?
7. Как вы думаете, закон «О полиции» как-то повлиял на развитие корпоративной культуры УМВД?
8. Как вы считаете, насколько можно доверять результатам проведенного исследования, если структура является «закрытой». Насколько честны были работники в момент прохождения анкеты?
9. Влияет ли территориальное расположение структур органов УМВД на уровень развития корпоративной культуры?
10. Какое будущее ждет корпоративную культуру УМВД?

*Благодарю за интересную беседу!*

## ПОТОК ОДНОМЕРНЫХ РАСПРЕДЕЛЕНИЙ

Таблица 1

Распределение ответов на вопрос: «Выберете из трех вариантов ситуацию, наиболее близкую к ситуации в Вашем подразделении»

№	Элементы корпоративной культуры	Значения	Абс.	%
1.	Миссия	Высокий уровень	889	82,1
		Средний уровень	168	15,5
		Низкий уровень	26	2,4
2.	Ценности	Высокий уровень	856	79,0
		Средний уровень	186	17,2
		Низкий уровень	41	3,8
3.	Нормы	Высокий уровень	858	79,2
		Средний уровень	197	18,2
		Низкий уровень	28	2,6
4.	Традиции	Высокий уровень	822	75,9
		Средний уровень	203	18,7
		Низкий уровень	58	5,4
5.	Стратегия	Высокий уровень	866	80,0
		Средний уровень	177	16,3
		Низкий уровень	40	3,7
6.	Динамика показателей	Высокий уровень	857	79,1
		Средний уровень	189	17,5
		Низкий уровень	37	3,4
7.	Сплоченность коллектива	Высокий уровень	827	76,4
		Средний уровень	215	19,9
		Низкий уровень	41	3,8
8.	Сплоченность коллектива	Высокий уровень	855	78,9
		Средний уровень	200	18,5
		Низкий уровень	28	2,6
9.	Инновационность	Высокий уровень	832	76,8
		Средний уровень	232	21,4
		Низкий уровень	19	1,8
10.	Планирование	Высокий уровень	882	81,4
		Средний уровень	171	15,8
		Низкий уровень	30	2,8
11.	Самостоятельность	Высокий уровень	916	84,6
		Средний уровень	153	14,1
		Низкий уровень	14	1,3
12.	Мотивационная система	Высокий уровень	804	74,2
		Средний уровень	203	18,7
		Низкий уровень	76	7,0

13.	Оценка деятельности	Высокий уровень	854	78,9
		Средний уровень	165	15,2
		Низкий уровень	64	5,9
14.	Контроль	Высокий уровень	848	78,3
		Средний уровень	212	19,6
		Низкий уровень	23	2,1
15.	Личностные качества	Высокий уровень	869	80,2
		Средний уровень	179	16,5
		Низкий уровень	35	3,2
16.	Карьерный и личностный рост	Высокий уровень	866	80,0
		Средний уровень	174	16,1
		Низкий уровень	43	4,0
17.	Приверженность	Высокий уровень	788	72,8
		Средний уровень	204	18,8
		Низкий уровень	91	8,4
18.	Внешняя культура коммуникации	Высокий уровень	906	83,7
		Средний уровень	157	14,5
		Низкий уровень	20	1,8
19.	Коммуникации с нижестоящими	Высокий уровень	919	84,9
		Средний уровень	136	12,6
		Низкий уровень	28	2,6
20.	Коммуникации с коллегами	Высокий уровень	894	82,5
		Средний уровень	167	15,4
		Низкий уровень	22	2,0

Таблица №28

Распределение ответов на вопрос: «В каком районе Белгородской области находится Ваше подразделение»

№	Значения	Абс.	%
1	Алексеевский	11	1,0
2	Белгородский	65	6,0
3	Борисовский	21	1,9
4	Валуйский	50	4,6
5	Вейделевский	61	5,6
6	Волоконовский	2	0,2
7	Грайворонский	55	5,1
8	Губкинский	83	7,7
9	Ивнянский	9	0,8
10	Корочанский	0	0,0
11	Красненский	36	3,3
12	Красногвардейский	21	1,9
13	Краснояружский	43	4,0

14	Новооскольский	0	0,0
15	Прохоровский	54	5,0
16	Ракитянский	78	7,2
17	Ровеньский	0	0,0
18	Старооскольский	83	7,7
19	Чернянский	49	4,5
20	Шебекинский	33	3,0
21	Яковлевский	105	9,7
22	Областное управление	1	0,1
23	г. Белгород	223	20,6
Итого ответивших:		1083	100,0

Таблица №29

Распределение ответов на вопрос: «Оцените, пожалуйста, корпоративную культуру органов УМВД нашего региона»

№	Значения	Абс.	%
1	Корпоративная культура органов УМВД региона развита, я разделяю практически все позиции, ее формирующие	570	52,6
2	Корпоративная культура органов УМВД региона развита, но не все позиции, ее формирующие, я разделяю	213	19,7
3	Корпоративная культура органов УМВД региона развивается, я разделяю направления ее развития	148	13,7
4	Корпоративная культура органов УМВД региона развивается, но не все направления ее развития мне близки	68	6,3
5	Корпоративная культура органов УМВД региона имеет серьезные проблемы, я готов работать над их решением	38	3,5
6	Корпоративная культура имеет проблемы, но я не готов включиться в работу по их решению	46	4,2
Итого ответивших:		1083	100,0

Таблица №30

Распределение ответов на вопрос: «Что по-Вашему могло бы повысить уровень корпоративной солидарности органов УМВД нашего региона»

№	Значения	Абс.	%
1	Встречи руководителей с трудовым коллективом и его представителями	489	45,1
2	Совместные мероприятия для общения членов трудового коллектива	398	36,7
3	Совместные проекты для членов коллектива из разных структурных подразделений	245	22,6
4	Объединение трудового коллектива для решения общих задач	330	30,4
5	Другое	0	0,0
Итого ответивших:		1085	100,0

Таблица №31

Распределение ответов на вопрос: «Ощущаете ли Вы, что в подразделениях УМВД нашего региона существует корпоративная солидарность?»

№	Значения	Абс.	%
1	Считаю, что в подразделениях УМВД региона развита корпоративная солидарность	593	54,6
2	Считаю, что в подразделениях УМВД региона формируется корпоративная солидарность, для этого много делается	330	30,4
3	Считаю, что в подразделениях УМВД региона низкий уровень корпоративной солидарности и внимания ее формированию уделяется недостаточно	163	15,0
Итого ответивших:		1086	100,0

Таблица №32

Распределение ответов на вопрос: «Выберете из трех вариантов ситуацию, наиболее близкую к ситуации в Вашем подразделении:»

№	Значения	Абс.	%
1	При коммуникации с клиентами сотрудники подразделения проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности человека	940	86,8
2	При коммуникации с клиентами многие сотрудники подразделения не всегда проявляют корректность, дипломатичность и уважение к личности человека	123	11,4
3	При коммуникации с клиентами многие сотрудники подразделения допускают грубость, не дипломатичность, не корректность и не уважение к личности	20	1,8
Итого ответивших:		1083	100,0

Таблица №33

Распределение ответов на вопрос: «Отметьте, пожалуйста, свое согласие с нижеперечисленными утверждениями и ценностям по отношению к существующей ситуации в вашем подразделении и Ваши пожелания для будущего состояния.»

№	Виды ценностей	Действительные, %	Желаемые, %
1.	Авторитарность	70,3	9,4
2.	Безопасность	59	23,8
3.	Власть	61,5	12,3
4.	Вытягивание процесса	57,5	14,4
5.	Гласность	53,3	26,1
6.	Демократия	56,7	23,3
7.	Имитация	45,5	14
8.	Индивидуализм	59,4	14,4
9.	Интересы работника	59,7	25,4
10.	Исполнительность	59,2	13
11.	Кайдзен	62	16,9
12.	Карьера	57,5	19,7
13.	Качество работы	47,7	19,7
14.	Клиентоориентированность	57,9	14,1
15.	Коллегиальность	59,5	20,6
16.	Коллективизм	59,7	25,7
17.	Командная работа	63	17,1

18.	Компаративизм, лидерство	49,6	16,8
19.	Личность	57,4	18
20.	Лояльность	61,9	20,4
21.	Материальное вознаграждение	44,4	34,2
22.	Моральное вознаграждение	59,3	22,8
23.	Наказание	54,2	12,9
24.	Непрерывность процесса	62,2	15,4
25.	Общественное признание	64,5	14,2
26.	Ответственность	63	14,5
27.	Партнёрство	55,3	20,1
28.	Преданность	58	22,3
29.	Профессионализм	64,5	15,9
30.	Развитие	58,2	20,4
31.	Результаты труда	64,3	14,2
32.	Риск	52,2	18,3
33.	Самодисциплина	79,4	11,6
34.	Саморазвитие	64,4	17,3
35.	Самостоятельность	61,6	16,9
36.	Солидарность	64,8	16
37.	Соперничество	49,3	13,1
38.	Сопричастность	63	18,9
39.	Стабильность	64,5	10,7
40.	Творчество	53,1	17,5
41.	Трудоголизм	58,6	14,6
42.	Устранение потерь	63,5	15,3
43.	Формализм	59,9	10,4

Приложение 6

Фрагмент матрицы корреляции

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22_1	V22_2	V22_3	V22_4	V22_5	V22_6	V22_7	V22_8	V22_9
V1	1,00	0,42	0,47	0,35	0,41	0,38	0,47	0,37	0,37	0,36	0,29	0,35	0,35	0,38	0,35	0,35	0,31	0,32	0,33	0,37	0,29	0,13	0,25	0,18	0,12	0,21	0,17	0,27	0,26	0,22
V2	0,42	1,00	0,47	0,50	0,49	0,52	0,47	0,46	0,40	0,44	0,36	0,38	0,46	0,39	0,39	0,41	0,39	0,30	0,40	0,40	0,31	0,17	0,31	0,25	0,16	0,26	0,21	0,41	0,38	0,32
V3	0,47	0,47	1,00	0,47	0,53	0,50	0,48	0,44	0,39	0,47	0,33	0,37	0,43	0,42	0,39	0,39	0,36	0,34	0,40	0,39	0,32	0,14	0,34	0,24	0,22	0,22	0,23	0,37	0,34	0,28
V4	0,35	0,50	0,47	1,00	0,50	0,53	0,45	0,46	0,39	0,48	0,37	0,46	0,48	0,39	0,42	0,42	0,39	0,32	0,39	0,40	0,29	0,16	0,35	0,22	0,20	0,23	0,27	0,38	0,35	0,32
V5	0,41	0,49	0,53	0,50	1,00	0,52	0,54	0,51	0,45	0,52	0,37	0,43	0,46	0,43	0,39	0,43	0,38	0,37	0,40	0,45	0,39	0,17	0,35	0,25	0,19	0,26	0,22	0,38	0,38	0,32
V6	0,38	0,52	0,50	0,53	0,52	1,00	0,57	0,59	0,44	0,57	0,35	0,45	0,53	0,45	0,41	0,48	0,45	0,36	0,48	0,47	0,36	0,13	0,38	0,25	0,18	0,23	0,24	0,41	0,42	0,34
V7	0,47	0,47	0,48	0,45	0,54	0,57	1,00	0,59	0,46	0,57	0,37	0,41	0,50	0,50	0,44	0,47	0,42	0,41	0,49	0,52	0,40	0,17	0,38	0,25	0,17	0,25	0,25	0,40	0,36	0,29
V8	0,37	0,46	0,44	0,46	0,51	0,59	0,59	1,00	0,43	0,58	0,46	0,41	0,49	0,47	0,45	0,49	0,43	0,41	0,48	0,52	0,40	0,23	0,34	0,25	0,14	0,23	0,25	0,38	0,37	0,30
V9	0,37	0,40	0,39	0,39	0,45	0,44	0,46	0,43	1,00	0,48	0,40	0,40	0,42	0,39	0,40	0,40	0,36	0,34	0,39	0,42	0,40	0,19	0,31	0,25	0,14	0,21	0,22	0,35	0,33	0,29
V10	0,36	0,44	0,47	0,48	0,52	0,57	0,57	0,58	0,48	1,00	0,43	0,46	0,54	0,50	0,49	0,51	0,44	0,39	0,51	0,49	0,40	0,19	0,36	0,29	0,19	0,27	0,21	0,43	0,38	0,35
V11	0,29	0,36	0,33	0,37	0,37	0,35	0,37	0,46	0,40	0,43	1,00	0,35	0,37	0,45	0,49	0,38	0,34	0,36	0,38	0,38	0,35	0,16	0,21	0,21	0,16	0,16	0,13	0,22	0,21	0,17
V12	0,35	0,38	0,37	0,46	0,43	0,45	0,41	0,41	0,40	0,46	0,35	1,00	0,55	0,44	0,46	0,49	0,51	0,35	0,41	0,42	0,32	0,16	0,36	0,26	0,12	0,22	0,24	0,48	0,46	0,39
V13	0,35	0,46	0,43	0,48	0,46	0,53	0,50	0,49	0,42	0,54	0,37	0,55	1,00	0,50	0,50	0,54	0,52	0,40	0,48	0,48	0,39	0,15	0,43	0,28	0,20	0,24	0,29	0,47	0,43	0,41
V14	0,38	0,39	0,42	0,39	0,43	0,45	0,50	0,47	0,39	0,50	0,45	0,44	0,50	1,00	0,54	0,50	0,43	0,43	0,46	0,50	0,40	0,15	0,34	0,23	0,14	0,22	0,26	0,39	0,40	0,30
V15	0,35	0,39	0,39	0,42	0,39	0,41	0,44	0,45	0,40	0,49	0,49	0,46	0,50	0,54	1,00	0,52	0,45	0,46	0,47	0,50	0,40	0,15	0,36	0,26	0,18	0,25	0,26	0,37	0,35	0,30
V16	0,35	0,41	0,39	0,42	0,43	0,48	0,47	0,49	0,40	0,51	0,38	0,49	0,54	0,50	0,52	1,00	0,47	0,42	0,49	0,46	0,40	0,19	0,36	0,26	0,17	0,29	0,25	0,40	0,42	0,35
V17	0,31	0,39	0,36	0,39	0,38	0,45	0,42	0,43	0,36	0,44	0,34	0,51	0,52	0,43	0,45	0,47	1,00	0,38	0,42	0,43	0,38	0,16	0,34	0,26	0,14	0,19	0,26	0,48	0,56	0,40
V18	0,32	0,30	0,34	0,32	0,37	0,36	0,41	0,41	0,34	0,39	0,36	0,35	0,40	0,43	0,46	0,42	0,38	1,00	0,49	0,47	0,47	0,10	0,30	0,25	0,21	0,28	0,21	0,32	0,31	0,26
V19	0,33	0,40	0,40	0,39	0,40	0,48	0,49	0,48	0,39	0,51	0,38	0,41	0,48	0,46	0,47	0,49	0,42	0,49	1,00	0,56	0,57	0,19	0,34	0,26	0,17	0,23	0,23	0,37	0,33	0,30
V20	0,37	0,40	0,39	0,40	0,45	0,47	0,52	0,52	0,42	0,49	0,38	0,42	0,48	0,50	0,50	0,46	0,43	0,47	0,56	1,00	0,58	0,12	0,35	0,28	0,18	0,21	0,25	0,43	0,39	0,36
V21	0,29	0,31	0,32	0,29	0,39	0,36	0,40	0,40	0,40	0,40	0,35	0,32	0,39	0,40	0,40	0,40	0,38	0,47	0,57	0,58	1,00	0,19	0,27	0,31	0,22	0,28	0,19	0,27	0,25	0,25
V22_1	0,13	0,17	0,14	0,16	0,17	0,13	0,17	0,23	0,19	0,19	0,16	0,16	0,15	0,15	0,15	0,19	0,16	0,10	0,19	0,12	0,19	0,76	0,12	0,31	0,21	0,24	0,21	0,21	0,20	0,23
V22_2	0,25	0,31	0,34	0,35	0,35	0,38	0,38	0,34	0,31	0,36	0,21	0,36	0,43	0,34	0,36	0,36	0,34	0,30	0,34	0,35	0,27	0,12	0,92	0,32	0,22	0,21	0,29	0,47	0,40	0,37
V22_3	0,18	0,25	0,24	0,22	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,29	0,21	0,26	0,28	0,23	0,26	0,26	0,26	0,25	0,26	0,28	0,31	0,31	0,32	0,94	0,29	0,31	0,22	0,33	0,25	0,27

V22_4	0,12	0,16	0,22	0,20	0,19	0,18	0,17	0,14	0,14	0,19	0,16	0,12	0,20	0,14	0,18	0,17	0,14	0,21	0,17	0,18	0,22	0,21	0,22	0,29	0,88	0,26	0,23	0,18	0,16	0,16
V22_5	0,21	0,26	0,22	0,23	0,26	0,23	0,25	0,23	0,21	0,27	0,16	0,22	0,24	0,22	0,25	0,29	0,19	0,28	0,23	0,21	0,28	0,24	0,21	0,31	0,26	0,72	0,29	0,25	0,24	0,19
V22_6	0,17	0,21	0,23	0,27	0,22	0,24	0,25	0,25	0,22	0,21	0,13	0,24	0,29	0,26	0,26	0,25	0,26	0,21	0,23	0,25	0,19	0,21	0,29	0,22	0,23	0,29	0,89	0,31	0,27	0,26
V22_7	0,27	0,41	0,37	0,38	0,38	0,41	0,40	0,38	0,35	0,43	0,22	0,48	0,47	0,39	0,37	0,40	0,48	0,32	0,37	0,43	0,27	0,21	0,47	0,33	0,18	0,25	0,31	0,87	0,54	0,47
V22_8	0,26	0,38	0,34	0,35	0,38	0,42	0,36	0,37	0,33	0,38	0,21	0,46	0,43	0,40	0,35	0,42	0,56	0,31	0,33	0,39	0,25	0,20	0,40	0,25	0,16	0,24	0,27	0,54	0,93	0,50
V22_9	0,22	0,32	0,28	0,32	0,32	0,34	0,29	0,30	0,29	0,35	0,17	0,39	0,41	0,30	0,30	0,35	0,40	0,26	0,30	0,36	0,25	0,23	0,37	0,27	0,16	0,19	0,26	0,47	0,50	0,93
V22_10	0,33	0,35	0,37	0,34	0,37	0,42	0,40	0,38	0,36	0,41	0,23	0,43	0,44	0,42	0,37	0,42	0,49	0,37	0,39	0,42	0,35	0,20	0,49	0,31	0,23	0,17	0,34	0,49	0,53	0,51
V22_11	0,20	0,26	0,23	0,27	0,26	0,27	0,30	0,27	0,25	0,32	0,24	0,30	0,33	0,26	0,29	0,32	0,32	0,29	0,29	0,30	0,26	0,16	0,31	0,28	0,23	0,22	0,19	0,38	0,38	0,41
V22_12	0,28	0,33	0,33	0,37	0,37	0,40	0,41	0,39	0,36	0,41	0,21	0,42	0,43	0,40	0,39	0,41	0,41	0,32	0,38	0,44	0,30	0,17	0,43	0,23	0,18	0,22	0,29	0,52	0,48	0,42
V22_13	0,16	0,18	0,17	0,25	0,23	0,19	0,22	0,19	0,25	0,20	0,12	0,25	0,24	0,21	0,21	0,24	0,29	0,20	0,25	0,27	0,23	0,22	0,26	0,27	0,13	0,22	0,33	0,36	0,32	0,36
V22_14	0,17	0,23	0,22	0,28	0,25	0,29	0,28	0,30	0,24	0,27	0,14	0,30	0,31	0,30	0,29	0,29	0,32	0,23	0,25	0,30	0,18	0,13	0,42	0,15	0,16	0,14	0,24	0,44	0,38	0,35
V22_15	0,23	0,35	0,28	0,33	0,30	0,34	0,36	0,36	0,27	0,37	0,24	0,41	0,42	0,33	0,35	0,39	0,43	0,27	0,33	0,39	0,25	0,19	0,39	0,22	0,12	0,22	0,23	0,49	0,42	0,37
V22_16	0,09	0,09	0,10	0,10	0,13	0,11	0,17	0,12	0,12	0,11	0,06	0,13	0,15	0,14	0,14	0,07	0,17	0,19	0,15	0,16	0,16	0,21	0,14	0,16	0,15	0,15	0,19	0,18	0,19	0,17
V22_17	0,24	0,32	0,32	0,33	0,31	0,34	0,34	0,33	0,29	0,40	0,21	0,34	0,36	0,31	0,34	0,33	0,34	0,29	0,36	0,37	0,30	0,25	0,27	0,27	0,20	0,28	0,29	0,39	0,32	0,37
V22_18	0,21	0,30	0,31	0,27	0,30	0,33	0,31	0,32	0,27	0,35	0,19	0,32	0,35	0,30	0,34	0,34	0,32	0,30	0,34	0,33	0,25	0,22	0,33	0,25	0,16	0,25	0,30	0,35	0,33	0,29
V22_19	0,22	0,25	0,26	0,26	0,26	0,30	0,30	0,26	0,28	0,31	0,22	0,29	0,30	0,28	0,31	0,37	0,31	0,29	0,29	0,32	0,29	0,26	0,31	0,27	0,24	0,29	0,34	0,34	0,31	0,34
V22_20	0,27	0,32	0,30	0,32	0,34	0,36	0,38	0,33	0,30	0,37	0,22	0,40	0,39	0,34	0,32	0,34	0,40	0,29	0,36	0,39	0,26	0,18	0,41	0,26	0,19	0,23	0,26	0,46	0,40	0,42
V22_21	0,29	0,35	0,31	0,31	0,37	0,37	0,37	0,33	0,32	0,36	0,19	0,37	0,41	0,34	0,33	0,37	0,38	0,28	0,35	0,39	0,28	0,21	0,34	0,27	0,19	0,30	0,36	0,41	0,37	0,41
V22_22	0,26	0,31	0,35	0,32	0,34	0,33	0,37	0,32	0,30	0,38	0,21	0,33	0,38	0,31	0,32	0,32	0,31	0,29	0,33	0,39	0,31	0,20	0,38	0,24	0,17	0,26	0,29	0,39	0,36	0,35
V22_23	0,32	0,39	0,36	0,34	0,43	0,43	0,44	0,42	0,36	0,42	0,27	0,48	0,49	0,41	0,40	0,46	0,51	0,38	0,40	0,46	0,38	0,24	0,41	0,32	0,21	0,33	0,27	0,47	0,48	0,43
V22_24	0,29	0,33	0,33	0,31	0,35	0,38	0,37	0,37	0,25	0,36	0,24	0,38	0,39	0,31	0,35	0,39	0,40	0,33	0,39	0,42	0,35	0,26	0,37	0,31	0,21	0,24	0,27	0,44	0,39	0,34
V22_25	0,30	0,32	0,30	0,33	0,32	0,39	0,37	0,33	0,31	0,36	0,20	0,42	0,40	0,35	0,31	0,37	0,44	0,27	0,35	0,37	0,28	0,18	0,39	0,31	0,17	0,24	0,28	0,48	0,41	0,40
V22_26	0,26	0,30	0,34	0,32	0,38	0,33	0,36	0,32	0,29	0,36	0,24	0,36	0,38	0,33	0,30	0,34	0,36	0,28	0,37	0,40	0,33	0,24	0,32	0,25	0,18	0,27	0,23	0,36	0,33	0,35
V22_27	0,26	0,39	0,32	0,37	0,37	0,42	0,43	0,39	0,31	0,43	0,25	0,42	0,41	0,37	0,37	0,41	0,39	0,34	0,39	0,43	0,33	0,25	0,35	0,26	0,16	0,29	0,25	0,48	0,39	0,40
V22_28	0,16	0,22	0,21	0,20	0,21	0,21	0,26	0,26	0,20	0,26	0,26	0,24	0,26	0,25	0,27	0,21	0,24	0,25	0,29	0,27	0,26	0,19	0,22	0,23	0,19	0,21	0,23	0,22	0,26	0,28
V22_29	0,29	0,42	0,36	0,36	0,39	0,42	0,40	0,38	0,36	0,44	0,21	0,38	0,45	0,41	0,36	0,43	0,44	0,30	0,41	0,41	0,32	0,23	0,39	0,24	0,17	0,26	0,33	0,50	0,43	0,41
V22_30	0,07	0,07	0,10	0,13	0,10	0,10	0,16	0,08	0,20	0,07	0,08	0,16	0,18	0,13	0,11	0,10	0,17	0,17	0,10	0,15	0,17	0,14	0,15	0,22	0,13	0,14	0,14	0,17	0,19	0,19
V22_31	0,34	0,41	0,37	0,40	0,40	0,43	0,44	0,44	0,37	0,44	0,25	0,45	0,47	0,36	0,43	0,41	0,48	0,36	0,42	0,45	0,35	0,22	0,39	0,28	0,18	0,24	0,31	0,51	0,41	0,39

V22_32	0,28	0,38	0,37	0,38	0,35	0,39	0,39	0,40	0,32	0,39	0,24	0,48	0,46	0,42	0,41	0,42	0,47	0,32	0,37	0,43	0,33	0,15	0,37	0,25	0,16	0,23	0,29	0,51	0,41	0,34
V22_33	0,27	0,40	0,29	0,36	0,37	0,42	0,39	0,38	0,33	0,41	0,24	0,47	0,44	0,37	0,38	0,44	0,48	0,31	0,40	0,44	0,34	0,17	0,42	0,23	0,12	0,23	0,30	0,54	0,45	0,42
V22_34	0,22	0,31	0,27	0,27	0,32	0,28	0,31	0,30	0,25	0,31	0,19	0,34	0,37	0,33	0,31	0,33	0,37	0,30	0,30	0,31	0,26	0,16	0,32	0,25	0,19	0,26	0,28	0,39	0,33	0,31
V22_35	0,05	0,11	0,11	0,12	0,14	0,15	0,11	0,10	0,20	0,14	0,08	0,15	0,19	0,17	0,18	0,15	0,14	0,12	0,10	0,16	0,19	0,16	0,18	0,24	0,18	0,15	0,14	0,21	0,22	0,23
V22_36	0,30	0,34	0,31	0,32	0,35	0,38	0,39	0,39	0,33	0,42	0,28	0,41	0,44	0,39	0,36	0,39	0,39	0,32	0,45	0,45	0,34	0,25	0,36	0,26	0,20	0,27	0,27	0,40	0,38	0,39
V22_37	0,30	0,39	0,31	0,36	0,38	0,46	0,46	0,43	0,40	0,47	0,29	0,45	0,46	0,43	0,44	0,45	0,43	0,37	0,45	0,47	0,37	0,25	0,38	0,30	0,20	0,26	0,30	0,49	0,41	0,42
V22_38	0,32	0,36	0,36	0,37	0,42	0,43	0,39	0,40	0,33	0,41	0,29	0,43	0,44	0,40	0,43	0,46	0,40	0,36	0,45	0,47	0,40	0,21	0,39	0,30	0,20	0,28	0,24	0,41	0,42	0,36
V22_39	0,32	0,37	0,34	0,35	0,39	0,41	0,42	0,39	0,35	0,41	0,26	0,44	0,40	0,39	0,37	0,45	0,41	0,35	0,44	0,46	0,36	0,22	0,37	0,29	0,17	0,29	0,31	0,44	0,40	0,35
V22_40	0,27	0,32	0,35	0,35	0,40	0,38	0,38	0,35	0,33	0,37	0,28	0,38	0,39	0,39	0,40	0,44	0,40	0,37	0,44	0,44	0,39	0,19	0,37	0,31	0,20	0,34	0,30	0,41	0,36	0,32
V22_41	0,29	0,35	0,31	0,36	0,33	0,41	0,36	0,36	0,33	0,40	0,22	0,48	0,43	0,39	0,36	0,41	0,46	0,27	0,34	0,38	0,26	0,24	0,38	0,31	0,17	0,25	0,24	0,54	0,48	0,42
V22_42	0,25	0,34	0,30	0,37	0,34	0,36	0,36	0,36	0,28	0,36	0,22	0,41	0,42	0,36	0,37	0,36	0,43	0,28	0,33	0,38	0,26	0,22	0,38	0,27	0,18	0,18	0,26	0,51	0,46	0,35
V22_43	0,29	0,41	0,36	0,43	0,43	0,49	0,41	0,44	0,37	0,48	0,27	0,47	0,54	0,41	0,43	0,42	0,44	0,38	0,42	0,46	0,36	0,26	0,50	0,38	0,19	0,25	0,23	0,50	0,43	0,48
V25	0,28	0,31	0,34	0,29	0,32	0,33	0,35	0,29	0,31	0,34	0,23	0,34	0,36	0,31	0,31	0,32	0,36	0,26	0,30	0,35	0,25	0,21	0,39	0,26	0,18	0,20	0,22	0,47	0,44	0,39
V26	0,09	0,13	0,13	0,14	0,12	0,14	0,13	0,11	0,13	0,14	0,07	0,13	0,14	0,13	0,14	0,13	0,15	0,10	0,10	0,11	0,08	0,10	0,18	0,13	0,10	0,09	0,12	0,18	0,16	0,16
V27	0,30	0,34	0,36	0,34	0,36	0,40	0,38	0,34	0,31	0,41	0,24	0,37	0,37	0,32	0,35	0,36	0,38	0,29	0,35	0,35	0,28	0,16	0,39	0,29	0,16	0,18	0,19	0,48	0,42	0,38
V28	0,27	0,27	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,27	0,24	0,28	0,21	0,26	0,27	0,29	0,28	0,28	0,30	0,23	0,28	0,24	0,22	0,26	0,31	0,23	0,19	0,20	0,23	0,30	0,26	0,27