**Использование материального стимулирования в задании векторов поляризации корпоративной культуры**

Шабельников И. В.

**Поляризация личностных позиций сотрудников в отношении к «справедливости»**

Одним из необходимых условий развития бизнеса в России остается преодоление психологической отчужденности сотрудников от задач, встающих перед компанией, в целом, при освоении этой компанией рынка. Прямая материальная стимуляция профессиональной деятельности отдельных сотрудников в зависимости от выработки (бонус), часто дает противоположный эффект. Особенность российского менталитета заключается в неоднозначности моральной оценки сослуживцев ориентирующихся только на материальный успех. При этом часто создается негативное коллективное мнение о той или иной личности, усиливается напряженность между сотрудниками, что не способствует продуктивности совместной деятельности и повышает текучесть кадров.

Психологическая отчужденность сотрудников является результатом несоответствия их личного понимания «справедливости» с общими представлениями о справедливости, сложившимся в компании. Справедливость выступает как результат соответствия индивидуальных критериев добра и зла каждого сотрудника общим задачам, встающим перед компанией.

При всем желании руководителя очистить свой коллектив от зависти и взаимных обид, его прямые директивные действия часто приводят только к увеличению напряженности внутри компании. Умение руководителя снимать эти напряжения и использовать высвобождающуюся при этом энергию на развитие компании является неоценимым достоинством любого руководителя, при этом руководителю сложно избежать роли «третейского судьи» в разрешении конфликтов, возникающих между сотрудниками внутри коллектива. Любое директивное решение, без объективного обоснования, вызывает у конфликтующих сторон скрытый вопрос: «А судьи кто?».

Ответ на вопрос «А судьи кто?» становится основополагающим в личностной мотивации каждого субъекта совместной деятельности. Если руководитель ясно себе представляет моральные критерии (пунктуальность, инициативность, ответственность…), необходимые для продуктивной работы его сотрудников, и имеет прозрачную систему оценки этих критериев, доступную каждому сотруднику, то именно эти критерии в работе, становятся значимыми в оценке сотрудниками себя и друг друга. Такая взаимная оценка сотрудниками, в соответствии с актуальными критериями, становится дополнительным источником их личностной мотивации в работе.

Трансляция значимых для работы критериев (пунктуальность, ответственность…) в корпоративную структуру компании требует от руководства, с одной стороны, приверженности к декларируемым ими критериям добра и зла, а с другой стороны, наличии, объективности и прозрачности оценки руководителем своих сотрудников по этим критериям.

Избежать сложностей в трансляции этих критериев в корпоративную культуру компании позволяет изначальное позиционирование руководством этих критериев (задание вектора поляризации), как наиболее актуальных для взаимной оценки сотрудников в компании. С другой стороны, избежать сложностей в трансляции этих критериев в корпоративную культуру компании позволяет предоставление сотрудникам объективных параметров их взаимной оценки по этим критериям.

**Значение векторов поляризации корпоративной структуры в мотивации**

Любое культурно-историческое пространство в процессе своего развития вырабатывает основные критерии добра и зла, эти критерии оформляются в правила и законы поведения человека в обществе. Анархия в обществе и отсутствие этих законов в представлениях человека делают этого человека совершенно беспомощным. Изменение традиционных принципов социально-культурных отношений с развитием рынка актуализирует целый ряд социальных противоречий, дилемм, мифологем поляризующих современное общество.

«То, что дозволено Юпитеру, не дозволенно быку»

«Я начальник - ты дурак, ты начальник - я дурак».

«Тварь я дрожащая или право имею?»

«А судьи кто?»…

Эти и многие другие дилеммы встают перед каждым человеком в его реальных отношениях с другими людьми. Каждый человек, отвечая для себя на эти вопросы, бессознательно относит себя к определенному социальному лагерю. Самостоятельное принятие ответственности за решение таких дилемм является основой личностной мотивации человека в его активной социальной деятельности. Каждый человек, принимающий ответственность за разрешение дилеммы, уверен в том, что он прав и его социальная активность имеет позитивный вектор. К сожалению, человек, окончательно принявший один из способов разрешения дилеммы, часто становится социально слеп и, как Раскольников, идет к своему обрыву, ведя за собой «своих баранов». Это приводит к революциям и войнам на уровне государства, а на уровне компании - к конфликтам.

Что может дать человеку возможность увидеть себя со стороны, идущего по пути преобразований социальных отношений? Во первых, это правильная ориентировка в морально-нравственных критериях, актуальных не только для идущего, но и для всех других, окружающих его людей. Синхронизация представлений о добре и зле, по актуальным для этой общности критериям (пунктуальность, ответственность…), возможность получения своей оценки по этим критериям, сохраняя за человеком мотивационные основания для социальной активности и личностного роста, дает ему возможность жить на благо общества, компании.

Предлагаемая технология позволяет руководителю избежать личного участия при разрешении частных конфликтов внутри коллектива и сосредоточить свое внимание на реализации стратегических проектов компании.

**Формирование проектных групп и выделение критериев личностной оценки**

Обычно проектные группы соответствуют подразделениям, уже существующим в компании. Это отделы, цеха и т.д. В проектные группы объединяются представители разных специальностей в соответствии с функциональными задачами компании. Количество сотрудников в проектной группе должно быть не менее семи человек и не более семнадцати. Необходимым условием работы с группой является личное знакомство всех сотрудников между собой. Руководитель, совместно с психологом, составляет списки проектных групп. Центральная проектная группа организуется из директоров, топ менеджеров и других вип-персон (имеющих право принимать санкции и решения в своей профессиональной сфере от имени компании). На первом этапе поляризации компании именно представители этой группы становятся основными трансляторами ценностей и принципов компании в свои подчиненные подразделения. Далее, по необходимости, включаются все остальные звенья холдинга. При этом руководитель, для каждой проектной группы, выделяет свои критерии, функционально специфические для этой группы.

Выбор критериев для каждой проектной группы проводится руководителем путем ранжирования критериев, представленных в списке для каждой проектной группы. То есть, руководитель представляет те особенности личности, которые необходимы для реализации задуманного им, проекта и выстраивает их по степени их актуальности.

Список возможных критериев.

|  |  |
| --- | --- |
| Усердный-халатныйСправедливый-необоснованныйЛиберал-деспот Инициативный-пассивный Деликатный-безцеремонныйОтветственный-легкомысленный Добрый-злой Умный-глупый Трудолюбивый-лентяй Пунктуальный-неорганизованный Смелый-трусливый Щедрый-жадныйПравдивый-лживыйУпорный-безвольный Лояльность-вредность Порядочность-нечистоплотностьНежный-грубый  | Реалистичный-фантазерОбщительный-замкнутыйОткровенный-скрытный Веселый-грустный Выносливый-утомляемыйЗрелый-инфантильный Основательный-поверхностный Доверчивый-подозрительный Скромный-хвастливый Оптимист-пессимист Уверенный-тревожный Интуитивный-рациональныйСолидный-простой Искренний-двуличный Молчаливый-болтун Конкретный-абстрактныйКомпанейский-замкнутый  |

Жирным шрифтом отмечены те критерии, отобранные руководителем , которые будут использоваться в матричном анализе (пример).

Отбор руководителем критериев необходимых для развития компании является принципиально важным для задания векторов оценки внутри компании. Задание руководителем этих критериев позволяет лишить неформальных, выдвинувшихся лидеров по другим критериям, их социального статуса. Например, одной из особенностей личности большинства неформальных лидеров, является их стремление быть добрыми за чужой счет. Так как многие люди понимают доброту как «всепрощение», то люди, лидирующие по критерию «добрый», часто дают моральную поддержку носителям негативных качеств (безответственность, лень…) и с благими намерениями объединяют вокруг себя неспособных качественно работать. Тогда исключение критерия «добрый» из сферы взаимной оценки, при материальном стимулировании лидерства, из числа актуальных для развития компании критериев, приведет к тому, что люди, являющиеся лидерами по критерию «добрый» перестают быть социально значимыми.

После отбора критериев руководителем, исполнительный психолог переносит эти критерии в матрицу и приступает к матричной диагностике сотрудников проектной группы.

**Процедура матричной оценки**

В процедуре матричной оценки используется принцип круговой оценки личностных характеристик испытуемого в группе неформального общения. Принцип круговой оценки заключается в оценке каждым представителем группы всех членов группы, и себя в том числе. Особенностью этого принципа оценивания является наличие обратной связи. Каждый оценивающий, в то же время, является и оцениваемым: раскрывая в оценке свое представление о всех представителях группы, он и сам получает многогранную оценку себя со стороны ближайшего окружения. Используя этот принцип, можно, во-первых, получить неформальную оценку личности в глазах ближайшего окружения, а во-вторых, оценить способность личности ориентироваться в неформальных личностных характеристиках окружающих его людей. Этот принцип позволяет избежать сложных процедур стандартизации, так как каждый представитель группы становится не только испытуемым в процессе оценки, но и берет на себя функции оценщика-эксперта.

Процедура состоит из трех этапов:

Заполнение испытуемыми таблиц типа «А».

Подготовка экспериментатором таблиц типа «Б ».

Подготовка экспериментатором сводной таблицы типа «С» (социометрической картины группы).

1. Заполнение испытуемыми таблиц типа «А» представляет собой сканирование индивидуального представления испытуемого о взаимном положении участников группы в пространстве личностных характеристик. Это сканирование проводится с опорой на группу субъектов из 7-17 человек. Для этого каждому члену группы предлагается заполнить таблицу, где по горизонтали расположены фамилии всех участников группы, включая испытуемого, заполняющего таблицу. А по вертикали расположены семь личностных характеристик, выделенных в предварительном эксперименте как значимые для сотрудников (умный, ответственный...).

Все таблицы одинаковы по размерам, список фамилий и личностных качеств в течение всего эксперимента представляется в одном порядке. Это условие необходимо для дальнейшей обработки материалов.

Таблица 1. Стандартная таблица-матрица.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \*\*\*\*\*\*\*\*  | Авдеев  | Баев  | Гореф  | Долин  | Сомова  | Ко нева  | Попов  | Лосев  | Зимин  | Тих  | Сухов  | Пухов  |
| Умный  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ответственный  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Пунктуальный  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Инициативный |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Упорный |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Лояльный  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Реалистичный  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

В верхнем левом углу таблицы (отмеченном звездочками \*\*\*\*\*) испытуемый записывает свою фамилию и номер группы.

Далее заполнение таблицы проводится путем ранжирования. Для этого испытуемым предлагается определить положение каждого субъекта группы в пространстве каждого из семи качеств. Каждая строчка по данному качеству заполняется отдельно. Из группы выбирается самый умный, что в соответствующей ячейке отмечается числом 12 (соответствующим количеству участников анализа), затем менее умный отмечается цифрой 11 и т.д. до 1, пока все представители данной группы не будут ранжированы по данному качеству. Затем испытуемый переходит к следующему качеству, и т.д. до полного заполнения таблицы. В результате данного этапа эксперимента исследователь получает от каждой группы 7-17 таблиц с первичными результатами (в примере 12) относящихся к типу «А».

Экспериментатор обеспечивает каждому члену группы невмешательство в его работу со стороны других членов группы. При необходимости, исследователь оговаривает с представителями группы условия и степень неразглашения предоставляемой ему информации.

Заполняя таблицу, каждый участник экспериментальной группы помещает предлагаемых субъектов в многомерное пространство личностных отношений (в нашем случае семимерное), в соответствии с предлагаемыми качествами. Используемый при этом метод ранжирования исключает из сферы внимания испытуемого всех других значимых для него субъектов, не попадающих в экспериментальную группу. Таким образом, целостность общего субъектного пространства для разных испытуемых задается подбором единой экспериментальной группы.

С другой стороны, это субъектное пространство можно рассматривать как сугубо неформальное и индивидуальное, так как предлагаемые к рассмотрению испытуемых характеристики (качества личности) не несут формально-статусных (типа начальник-подчиненный) или совместно-деятельностных (инженер и бригадир) характеристик. Вне зависимости от того, имеются ли формальные принципы, объединяющие эту группу, или нет, экспериментатор учитывает только неформальные компоненты отношений между испытуемыми.

Таблица 2.Пример заполнения Лосинным таблицы типа «А»:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Лосев группа №1  | Авдеев  | Баев  | Гореф  | Долин  | Сомова  | Ко нева  | Попов  | Лосев  | Зимин  | Тих  | Сухов  | Пухов  |
| Умный  | 5  | 1  | 12  | 3  | 6  | 7  | 4  | 8  | 10  | 9  | 2  | 11  |
| Ответственный  | 9  | 2  | 11  | 10  | 12  | 7  | 6  | 3  | 4  | 5  | 8  | 1  |
| Пунктуальный  | 1  | 7  | 9  | 4  | 10  | 8  | 5  | 3  | 6  | 2  | 12  | 11  |
| Инициативный  | 4  | 8  | 11  | 1  | 5  | 7  | 3  | 6  | 10  | 2  | 9  | 12  |
| Упорный  | 12  | 11  | 1  | 5  | 2  | 8  | 7  | 4  | 6  | 9  | 3  | 10  |
| Лояльный  | 1  | 8  | 12  | 9  | 11  | 10  | 4  | 2  | 7  | 6  | 3  | 5  |
| Реалистичный  | 10  | 5  | 1  | 11  | 3  | 9  | 7  | 4  | 12  | 8  | 6  | 2  |

Неформальность оцениваемых личностных характеристик позволяет любому испытуемому ранжировать субъектов группы (и себя, включительно) в соответствии со своим индивидуальным представлением о статусном положении членов экспериментальной группы. Заполненная таблица «А» характеризует представление испытуемого об имиджах членов экспериментальной группы в ранговых показателях.

2. Подготовка экспериментатором таблиц типа «Б », характеризующих образ каждого испытуемого в глазах группы («образ-меня»), проводится в отсутствии посторонних. Таблицы «Б» составляются отдельно для каждого участника эксперимента. В них суммируются оценки качеств данного испытуемого всеми участниками группы. Для этого используется стандартная таблица (Таблица 1), куда переносятся данные об отношении к конкретному субъекту всех других участников экспериментального поля отношений (включая отношение каждого субъекта к самому себе - «образ-Я»). Экспериментатор в левом верхнем углу записывает фамилию анализируемого субъекта. Горизонтальные ряды, как и в таблице «А», соответствуют оцениваемым личностным качествам, а напротив каждого вертикального ряда пишется фамилия участника, оценивающего анализируемого испытуемого. Экспериментатор из каждой карточки «А», заполненной разными испытуемыми, переносит столбик цифр, относящиеся к этому испытуемому в соответствующую этому испытуемому карточку «Б».

После заполнения таблицы «Б» характеристик личностных качеств первого по списку испытуемого, экспериментатор таким же образом заполняет таблицу для второго по списку испытуемого, и т.д. В результате экспериментатор получает 7-17 таблиц типа «Б». Каждая из этих таблиц характеризует отношение членов группы к данному субъекту. Заполненная таблица «Б» характеризует представления всех участников экспериментальной группы об имидже данного испытуемого в ранговых показателях.

3. Подготовка экспериментатором сводной таблицы типа «С». Таблица типа «С» представляет из себя сводную картину отношений в каждой экспериментальной группе. В ее горизонтальных рядах представлены суммы ранговых значений по каждому качеству для каждого отдельного испытуемого. Для их получения суммируются все ранговые показатели по каждому из качеств в соответствующей субъекту таблице «Б». Показатель суммы всех рангов по определенному качеству является количественной характеристикой имиджа испытуемого по данному качеству. И эти численные значения переносятся в соответствующие фамилиям столбики незаполненной таблицы (Таблица 1.). Сводная таблица типа «С» является обобщенной социометрической картиной всей экспериментальной группы, где имидж каждого представителя группы выражен столбиком сумм ранговых значений.

Таблица С.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| \*\*\*\*\*\*\*\*  | Авдеев  | Баев  | Гореф  | Долин  | Сомова  | Ко нева  | Попов  | Лосев  | Зимин  | Тих  | Сухов  | Пухов  |
| Умный  | 68  | 45  | 16  | 63  | 86  | 27  | 94  | 58  | 40  | 39  | 102  | 118  |
| Ответственный  | 91  | 20  | 117  | 101  | 17  | 76  | 64  | 31  | 46  | 51  | 82  | 19  |
| Пунктуальный  | 15  | 77  | 49  | 84  | 18  | 38  | 55  | 43  | 66  | 28  | 122  | 111  |
| Инициативный  | 40  | 68  | 57  | 14  | 58  | 71  | 33  | 36  | 101  | 27  | 95  | 42  |
| Упорный  | 72  | 118  | 71  | 35  | 22  | 98  | 67  | 94  | 61  | 19  | 33  | 19  |
| Лояльный  | 18  | 86  | 112  | 39  | 19  | 60  | 34  | 28  | 70  | 26  | 43  | 25  |
| Реалистичный  | 63  | 35  | 21  | 20  | 39  | 99  | 37  | 24  | 82  | 89  | 61  | 20  |

Жирным шрифтом отмечены числа характеризующие лидеров по тому или иному критерию.

Метод матричного анализа, в принципе исключает любые возможности для фальсификации результатов анализа, как отдельными сотрудниками компании, руководителем, так и исполнительным психологом. Результаты анализа представляют собой обобщенную картину перераспределения сотрудников в пространстве актуальных для развития компании критериев. Результаты анализа выражены в количественных единицах, что позволяет присваивать этой единице определенную единицу материального стимулирования, например, процент от роста уровня продаж и рассматривать ее как динамически устойчивую единицу при ежемесячном финансовом расчете с каждым сотрудником.

Принцип задания векторов поляризации в соответствии с функциями совместной деятельности

Результаты матричного анализа позволяют выделить из проектной группы тех сотрудников, которые обладают лидерским положением по актуальным для развития компании критериям. Материальное стимулирование сотрудников в соответствии с суммой ранговых значений по заданным критериям приводит к конкуренции между сотрудниками по этим критериям, делает эти критерии актуальными в оценке друг друга в межличностном общении. Плановая ежемесячная диагностика и материальное стимулирование по этим критериям позволяют отменить целый ряд директивных установок по дисциплинарному контролю и повысить творческую составляющую индивидуальной деятельности.

Простота проведения матричного анализа позволяет руководству ежемесячно переоценивать социальный статус сотрудников по новым актуальным критериям, возникающим в ходе развития компании.

Руководитель, имеющий представление о производственной структуре своей компании и возможных сложностях ее развития на рынке, может задавать векторы поляризации корпоративной культуры своего коллектива в соответствии с основными функциями участников совместной деятельности. Основными функциями участников совместной деятельности являются функции исполнения, оценки, координации деятельности и функция потребления результатов, которая задается самим потребителем.

Для повышения уровня совместной деятельности, руководитель может опираться на критерии соответствующие функции координации: ум, ответственность, порядочность, зрелость, справедливость, реалистичность, лояльность.

При желании руководителя сдвинуть вектор поляризации в сторону более точного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей ему необходимо актуализировать критерии, характерные для функции исполнения: усердность, пунктуальность, деликатность, трудолюбие, упорность, основательность, инициативность.

При необходимости увеличения критичности и контроля в отношении выполняемой сотрудниками работы желательно позиционировать критерии характерные для функции оценки: справедливость, правдивость, искренность, откровенность, реалистичность.

Для любой бизнес компании, основной потребитель ее деятельности находится за пределами рабочего коллектива. Сдвиг вектора поляризации в сторону функции потребления может привести к появлению обособленных дружеско-вражеских отношений внутри компании, что чревато конфликтами. Но выделение лидеров по функции потребления внутри самого коллектива может быть использовано для выделения нового подразделения в рамках компании. Для этого, нужно материально стимулировать сотрудников на лидерство по таким критериям как добро, нежность, щедрость, доверчивость, веселость.

Зависимость между социальным статусом сотрудника в компании и ростом уровня продаж компании на рынке

Для создания заинтересованности рядовых сотрудников в развитии компании можно привязать объем материального стимулирования выделяемого для обналичивания сумм ранговых значений к росту уровня продаж компании в целом, и довести наличие этой связи до сведения всех сотрудников. При этом необходимо дать понять каждому сотруднику, что при росте уровня продаж на порядок, на порядки возрастает и материальное насыщение их социального статуса.

Материально обеспеченная связь между положением сотрудника в компании и положением компании на рынке, позволяет сотруднику идентифицировать себя с компанией. Такая психологическая идентификация позволяет человеку чувствовать себя в «своей» компании, что является одним из необходимых условий развития деловой атмосферы.

Развернутая динамическая картина социальных отношений в заданных векторах, дает опору каждому сотруднику в конструктивной конкуренции с другими сослуживцами. Конкуренция заставляет сотрудников обратить внимание на те особенности своего поведения, которые понижают их личный статус в компании, что становится мотивом их личностного роста. Усилия, вложенные каждым сотрудником в рост его личностного статуса, являются залогом его принадлежности именно к этой компании. Человек, вложивший усилия в изменение своего поведения, становится объективно заинтересован в том, чтобы эти усилия не были потрачены зря. То есть, он приобретает личностную заинтересованность в процветании своей компании. Наиболее объективной формой компенсации этих усилий становиться выделение определенного процента от уровня роста объема продаж.

Пример расчета объема материального стимулирования для отдельного сотрудника.

В социограмме (таблице «С») характеристикой статусного положения личности в группе является сумма ранговых значений. Эта сумма количественно характеризует статусное положение субъекта, так как каждый представитель группы делегирует этому субъекту определенное положение в группе в виде рангового значения.

Общий объем ранговых значений для всей группы величина постоянная Х, и равна Х= KNN (N+1)/2, для каждой проектной группы, где N- количество сотрудников в группе, N(N+1)/2 сумма чисел натурального ряда используемая в ранжировании (1+2+3+…+N), K количество использованных в анализе критериев. Приравнивая общий объем ранговых значений к определенному проценту (например 11%) от роста уровня продаж, можно рассчитать индивидуальный вклад каждого сотрудника в развитие компании в денежных единицах V. Для этого сумму, эквивалентную 11% от роста уровня продаж, делят на Х и умножают на индивидуальный коэффициент сотрудника R, где индивидуальный коэффициент сотрудника R равен сумме ранговых значений по всем критериям (58+31+43+36+94+28+24). Тогда индивидуальный вклад сотрудника Лосева при росте уровня продаж на сумму M=390000 рублей, с учетом результатов из таблицы «С» будет равен:

V =11%MR/100% X = 11% х 2 х 390000 х (58+31+43+36+94+28+24) / 100% х х12х12 х 12 х7 = 2227,28 руб.

Устойчивая обратная связь между развитием компании (выраженным в росте уровня продаж) и социальным статусом сотрудников возникает спустя три месяца после запуска проекта. Необходимым условием возникновения устойчивой обратной связи является ежемесячный перерасчет роста уровня продаж в соответствии с ежемесячными результатами матричного анализа.

Ежемесячно определяемый индивидуальный коэффициент сотрудника R, измеряемый в ранговых значениях, может быть использован как внутри корпоративная валюта, где один ранг = 11% M / 100% X, и использоваться как корпоративная валюта внутри компании при взаиморасчетах между сотрудниками за предоставленную друг другу информацию или услуги.

Использование руководителем результатов диагностики в распределении премий по результатам работы компании за месяц позволяет ему не только сконцентрировать внимание сотрудников на актуальных для компании критериях, проводить профилактику конфликтов внутри компании, но и позволит сотрудникам грамотно перераспределять функции и информацию между собой в совместной деятельности.

**Поляризация корпоративной культуры и сговор**

Основная задача проводимой работы заключается в выработке устойчивой, прозрачной сферы оценки сотрудников по выдвигаемым руководством критериям. В случае материальной заинтересованности сотрудников в своем статусном положении и в статусном положении тех людей, чьи деньги можно истратить (друзей), могут возникать ситуации сговора. Сам по себе сговор (договор), изначально лежит в основе любой компании, но, в отличие от сговора внутри компании, он прописан юридически и выражается в должностных обязанностях каждого сотрудника компании. Склонность русского человека решать текущие проблемы «не по закону, а по справедливости» приводит к появлению неформальных отношений внутри компании, что является «доброкачественной опухолью» современного российского бизнеса. Диагностика и лечение этой опухоли возможны путем поляризации корпоративной культуры.

Диагностика компании методом матричного анализа позволяет увидеть метастазы неформальных отношений пустивших корни в компании. А материальное стимулирование персонала по заданным критериям позволяет направить энергию сотрудников на решение не внутри корпоративных проблем, а на задачи, встающие перед компанией на рынке.

Диагностика дает развернутую картину, частных межличностных сговоров между сотрудниками внутри компании, и становится информативной основой поляризации корпоративной культуры. В случае сговора, превосходная степень оценки себя и «друга» по всем критериям, при заполнении матрицы, провоцирует человека проявлять «необъективности» в отношении всех других сотрудников. Но такая беспринципность проявляется и в повседневной жизни. Такое беспринципное отношение сотрудника к окружающим вызывает у окружающих соответствующую реакцию «непринятия», и понижает общий статус этого сотрудника, что проявляется в результатах общей диагностики. То есть, при заполнении матриц, сотрудник может поставить себе и своему другу максимальные ранговые значения по всем критериям (12 и 11), тогда как другие сотрудники, в следующий раз, делегируют ему меньшее количество ранговых значений.

Метод матричного анализа применим даже в коллективах, где все сотрудники видят в диагностике только способ получения дополнительных доходов. При этом на первое место они могут ставить себя, затем своего друга, а после приятеля и в самом конце своего личного врага. В этом случае полученные результаты отражают критерии, по которым строятся эти дружеские отношения и степень соответствия этим критериям отношений тех или иных сотрудников. Испытуемый оценивает своих друзей и врагов по изначально разным критериям. Это характеризует его как личность, но никак не сказывается на обобщенной картине социального статуса группы.

Отличие результатов матричного анализа коллективов, где процветает стяжательство и некритичная оценка, от коллективов, где все сотрудники оценивают друг друга добросовестно по заданным критериям, проявляется только при сравнении результатов анализа таких групп между собой. В группах, где сотрудники ставят основной приоритет на неформальную оценку друг друга, в зависимости от своего личного отношения к сослуживцу, наблюдается высокая степень «уравниловки», некритичности или взаимности. Тогда как в группах, где сотрудники в оценке своих сослуживцев опираются на свое представление о добре и зле, наблюдается высокая степень критичности или резонансность их оценок обобщенным оценкам группы.

Степень критичности коллектива во взаимных оценках можно оценить по различию сумм ранговых значений у лидеров и изгоев. Чем больше различие между суммами ранговых значений у лидера и изгоя по определенному критерию, тем критичнее коллектив. Для количественного измерения степени критичности коллектива необходимо (используя таблицу «С») сложить дельта между максимальным и минимальным значениям по всем критериям. В проектных группах, с одинаковым набором критериев и числом участников, степень критичности коллектива возрастает соответственно росту суммы дельт по каждому критерию.

Степень критичности коллектива является показателем уровня поляризации корпоративной культуры. При соблюдении принципов и условий данной технологии критичность коллектива возрастает из месяца в месяц до оптимального уровня поляризации корпоративной культуры. Достижение высокого уровня поляризации корпоративной культуры позволяет руководителю увеличить скорость протекания бизнес процесса в этой компании.

Пример расчета объема материального стимулирования для отдельного сотрудника с учетом сговора.

В проектных группах, где ярко выражен феномен сговора, в оценках сотрудников друг друга и проявляется низкая критичность, можно использовать коэффициент фальсификации (F). Для этого, при расчете индивидуального вклада сотрудника (V) в поляризацию корпоративной культуры используют коэффициент фальсификации (F), Коэффициент фальсификации прямо пропорционален резонансности и обратно пропорционален взаимности (F= Р/В). Тогда V =11%MRP/100% XB

Коэффициент фальсификации индивидуален для каждого сотрудника и высчитывается на основании данных по уровню резонансности (Р) и уровню взаимности (В) сотрудника.

Для установления уровня резонансности (Р) индивидуальных оценок сотрудника обобщенной картине социальных отношений в группе используется матрица мера «D». Подготовка матрицы меры «D» проводится путем вторичного ранжирование данных таблицы «С». Для этого экспериментатор выбирает в сводной таблице «С» наименьшее значение рангового показателя по данному качеству и отмечает его первым местом, затем выбирает более высокое численное значение по данному качеству и отмечает его вторым местом и т.д., до придания соответствующего места по данному качеству каждому члену группы. После этого он переходит к следующему качеству до полного заполнения матрицы-меры «D».

Благодаря тому, что матрица-мера «D» несет информацию об объективном ранговом положений субъектов в структуре группы, в дальнейшем, она используется как критерий объективности субъекта при заполнении таблицы «А». Для удобства анализа матрица-мера выполняется на полупрозрачной бумаге. При наложении матрицы-меры «D» на таблицу «А» совпадающие ранговые значения в той и другой таблице отмечаются (крестиком) в таблице «А». Количество таких пересечений (Р) характеризуют нам субъекта заполнявшего эту таблицу «А» как умеющего опираться в своих оценках на объективные (в контексте группы) критерии личностных характеристик с уровнем соответствия Р. Получая однозначные результаты при пересечении «А» с «D» равные Р мы можем характеризовать психологическую основу этой способности, как уровень резонансности личности к обобщенным представлениям группы сотрудников.

Ранговое пересечение таблиц «А» и «Б » (соответствующих одному испытуемому) при наложении друг на друга, дают коэффициент (В) характеризует уровень взаимности оценки испытуемого от оценки других представителей группы. Взаимность оценок является показателем зависимости испытуемого от межличностных отношений. То есть субъект, давая оценку другому представителю группы, исходит из того, как к нему относится оцениваемый им субъект. Это выражается в наделении своих «друзей» превосходными качествами по принципу «Кукушка хвалит петуха за то, что тот хвалит кукушку».