

©1994 г.

**И.Л. СИМОНЕНКО**

## **ОТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

Понятие «кадровая политика» было достаточно распространенным среди хозяйственных руководителей и производственных социологов в конце 80-х годов. Вместе с тем оно выражало известный субъективизм административно-хозяйственной власти, который, в частности, предполагал приоритет личных представлений руководителя о степени полезности того или иного управленца более низкого ранга. Оценка профессиональной эффективности последнего зависела в конечном счете от того, ориентирован ли директор на выполнение основной целевой функции предприятия - выпуск качественной продукции, - или главное для него сохранение личного, достаточно привилегированного сейчас, как и всегда, положения. Для первой и второй ситуаций характерны принципиально противоположные механизмы формирования команды подчиненных.

С началом так называемой перестройки, кампании всеобщих выборов, кое-где на предприятиях все же произошли значительные кадровые изменения, но социологи фактически не приняли в них участия или их мнение мало учитывалось. Затем в большинстве организаций социологические службы были попросту ликвидированы. Что же делать тем, кому удалось уцелеть? Один из ответов на этот вопрос связан с переориентацией внимания производственного социолога с проблем управленческого персонала на вопросы профотбора и адаптации рабочих кадров. Этот вариант требует отдельного рассмотрения, сейчас же в его пользу можно сказать только то, что он в большей степени ориентирован на реальный производственный эффект и объективно обусловлен появлением безработицы одновременно с повышением спроса на рабочие профессии. Что касается вопроса о руководящих кадрах всех уровней, то его необходимо решать на основе осмысления новых задач рыночной экономики, возникающих перед руководством каждой организации. При этом миссия социолога, возможно, состоит в подготовке информации о том, по каким «правилам игры» должно происходить формирование кадровой структуры организации в данный период. Естественно, для этого необходимо диагностическое исследование, цель которого - выявить характер действующих правил подбора подчиненных: совпадают ли они с основной целевой функцией предприятия или противостоят этой функции и поэтому скрыты, не подлежат огласке. Можно ли изменить неадекватный принцип подбора кадров, если он устраивает тех, кто обладает властью? Трудно сказать. Во всяком случае руководитель, способный осознать опасность последствий формирования своей команды по порочным принципам и вовремя изменить их, в условиях свободного предпринимательства находится в более выгодном положении, чем тот, кто инертно следует законам поиска «своих людей».

В качестве одной из технологий, предназначенных для решения кадровых вопросов, может быть предложена компьютерная система диагностики и оптимизации управленческого потенциала предприятия «Элита». Описание самой программы и способов ее применения необходимо предварить некоторыми замечаниями. Общеметодологическую основу реализованной в программе методики составляют некоторые положения структурно-функционального анализа, сформулированные Р. Мертоном. Мертон рассматривает явления, обозначаемые понятием «функции», как те наблюдаемые последствия, которые способствуют приспособлению или адаптации данной социальной системы [1, с. 128]. Одной из таких систем можно считать любую про-

изводственную организацию. Дисфункции - это те наблюдаемые последствия, которые уменьшают приспособление или адаптацию системы. В любой момент то или иное явление, например действие руководителя, может иметь как функциональные, так и дисфункциональные последствия. Поэтому применение функционального анализа для формирования и проведения политики вообще, или практики управления персоналом в частности, связано с поиском чистого итогового баланса совокупности последствий. Кроме того, возникает проблема разграничения случаев, когда субъективные цели людей совпадают с объективными последствиями их действий, и случаями, когда они расходятся. Проведение диагностики такого рассогласования позволяет определить, в какой фазе своего развития находится организация предприятия и каковы перспективы ее жизнедеятельности.

Пояснить эти общие положения может анализ социальной организации как фактически сложившейся, устойчивой, воспроизводящей структуры совместной деятельности людей, примененный в 80-х годах В.К. Тарасовым при разработке системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС) [2]. Организация предприятия включает материально-техническую, персональную, правовую и формальную структуры. Последняя представляет ряд нормативных правил, документов и положений, регулирующих деятельность работников. Формальная структура определяется действием двух функций - явной, то есть теми фактическими последствиями, которые соответствуют ранее декларированным целям, и латентной - теми результатами поведения людей, которые не могут быть декларированы по тем или иным причинам [2, с. 36-39]. Это могут быть причины, противостоящие главной цели функции организации, и тогда можно говорить не о латентной функции формальной структуры, а о самостоятельной латентной структуре, представляющей собой сложившуюся в организации систему «неписаных законов» и нормативных правил. Одним из механизмов этой структуры является, например, порядок формирования кадровой иерархии на всей вертикали управления по принципу приоритета личной преданности вышестоящему руководителю.

Поэтому при разработке СААРС одной из задач выступало определение степени включенности аттестуемого в латентную структуру. В основу методики была положена обработка экспертных оценок деятельности руководителя, отображенной в 80 признаках Словаря деловых характеристик. Эксперт должен отобрать из предложенной ему совокупности мнений те, которые обычно высказываются коллективом о данном аттестуемом. Потом из 80 признаков словаря по определенным критериям отбираются 16 фраз, чаще всего указанных экспертами. Они составляют деловой портрет аттестуемого. Исходя из того, что каждый признак представлен шестью суждениями, характеризующими разную степень его выраженности, для каждого признака можно получить усредненную по экспертам оценку данного аттестуемого.

В некоторых исследованиях с применением СААРС степень включенности оцениваемого в латентную структуру была диагностирована путем вычисления разности между оценками по признакам: «соответствие занимаемой должности» и «авторитет в коллективе». При этом полагалось, что если, например, руководитель мало соответствует должности, но имеет высокий авторитет в коллективе, значит, коллектив не ориентирован на выполнение данным работником требований формальной структуры, что и означает его (работника) включенность в латентную структуру [3, с. 90]. Позиция группы экспертов представлялась как «надструктурная», то есть эксперты молчаливо признаются вполне объективными в оценках структурной принадлежности аттестуемого. На самом деле эксперты сами являются частью коллектива и могут быть выразителями как формальных, так и латентных критериев. Если имеет место принадлежность большинства экспертов к латентной структуре, то высокий авторитет при низком соответствии должности может означать, что аттестуемый для экспертов «плохо соответствует должности», так как не стремится выполнять принимаемые ими «неписаные законы», но он пользуется авторитетом в коллективе именно пото-

му, что пытается отстаивать интересы этого коллектива, противостоящие таким законам.

Одной из характеристик методики СААРС можно считать отсутствие процедур, направленных на устранение субъективизма экспертов. Это свойственно всем разработкам, осуществляемым на основе принципов групповой оценки личности (ГОЛ), в свое время подвергнутым достаточно обоснованной критике [4]. Преодоление указанных недостатков методик ГОЛ можно связать с технологиями, разработанными в системе Главмосавтотранса (ГМАТ) под руководством В.В. Щербины. В них были применены процедуры снижения гала-эффекта и явлений смещения центра и полюсов шкалы, почти всегда присутствующих в любой экспертной оценке. Позитивное значение данных процедур заключалось в частности в том, что нормированию подвергалась прямоугольная матрица усредненных по экспертам оценок деловых качеств испытуемых не только по столбцам, но и по строкам, что позволило получить достаточно достоверную, хотя и модифицированную по сравнению с исходной ранговую матрицу. Этим преодолевался недостаток подхода к проблеме нормировки, общепринятого, например, в психологии и связанного с приверженностью к расчету так называемых *Z*-значений только по столбцам качеств или личностных конструктов для получения сопоставимых между собой оценок. В этом случае субъективизм экспертов оказывается полностью сохраненным в итоговой ранговой матрице, поскольку ранги *Z*-оценок идентичны рангам сырых усредненных оценок. Этот эффект был отмечен в зарубежных исследованиях, где в некоторых случаях от *Z*-оценок, необходимых в общей степени для нормализации результатов тестирования, просто отказывались (см. [4]). В то же время при разработке методики необходимо учитывать возможность получения ответов на вопросы: был ли в результате нормировок устранен субъективизм экспертов, и если да, то какой субъективизм был устранен? То, что он был в методиках ГМАТ само собой имеется в виду, так как реализуются предназначенные для этого процедуры, и на выходе получается видоизмененная матрица нормированных оценок. Здесь, по-видимому, уместным будет более подробно остановиться на рассмотрении разновидностей искажений экспертных оценок. При всей условности и неполноте такого перечня можно обозначить следующие варианты проявления субъективизма экспертов для семибальной шкалы:

1) *смещение центра и полюсов шкалы*. Для одного 7 баллов - это высшая степень совершенства, не свойственная никому, кроме Господа Бога, для другого этой оценки заслуживает любой, кто немного лучше остальных;

2) *некомпетентность, плохое знание оцениваемых*. Оценки ставятся «на глазок» обычно в интервале 4-6 баллов;

3) *неосознанное занижение оценок всем под влиянием случайных причин*. Например, у эксперта плохое настроение, потому что его помяли в общественном транспорте. Максимальная оценка - 5 баллов;

4) *сознательное завышение оценок всем, чтобы «не подвести своих»*. Одинаково высокие оценки по многим качествам у всех оцениваемых. Минимальная оценка - 4 балла;

5) *субъективно-личностное отношение к некоторым оцениваемым*. Один не нравится, поэтому ему надо ставить на 2—3 балла ниже, чем остальным;

6) *субъективно-конформное отношение к некоторым оцениваемым*. Этот «плохой» потому, что он «плохой» для начальства;

7) *сознательное или подсознательное искажение оценок у большинства испытуемых по некоторым качествам*. Визуально, как правило, не фиксируется; имеет место, так как выраженность этих качеств у действующих руководителей противостоит основной целевой функции организации и значит должна камуфлироваться.

Можно выполнять процедуры снижения субъективизма экспертов безотносительно к ответу на вопрос - какой субъективизм будет устранен с их помощью, рассчитывая

на то, что эти процедуры избавляют от любого субъективизма. Но не менее правомерным представляется допущение, согласно которому чисто математические операции вообще не позволяют устранить искажения в оценках, вызванные воздействием устойчивых социально-значимых причин (пункт 7). В этом случае может возникнуть ситуация, когда модель оптимального работника, состоящая из тех деловых качеств, нормированные оценки по которым значимо коррелируют с оценками производственной эффективности испытуемых, окажется нормативом руководителя, оптимального для латентной системы требований. Если осуществлять подбор кадров в соответствии с таким эталоном, то не исключена вероятность стабильной выбраковки претендентов, ориентированных на выполнение основной целевой функции предприятия и приема тех, кто этой функции будет эффективно противостоять, полностью устраивая также противостоящее ей руководство. Такой кандидат будет соответствовать не истинной модели руководителя, а той, которая укладывается в представлении экспертов. Кроме этого, искажения оценок имеют разные степени выраженности. Они могут быть незначительными, и тогда ими можно пренебречь, а могут быть достаточно высокими, и тогда их необходимо учитывать. При разработке методики, положенной в основу «Элиты», наиболее актуальным было признано не столько получение ответа на вопрос, устраняется ли в каждом конкретном случае субъективизм экспертов с помощью процедур нормировки, сколько выяснение того, насколько сильным было искажение по каждому качеству при оценке руководителей данного должностного уровня. Необходимо было предусмотреть операции, позволяющие определить тот порог, ниже или выше которого качество можно считать сильно или слабо искажаемым. В первом случае существует вероятность того, что значительные искажения вызваны не случайными (пункты 1-6), а устойчивыми социально-значимыми факторами (пункт 7), то есть качество может быть идентифицировано как исходный элемент латентной структуры. Для качеств с высокими искажениями можно сделать вывод, что субъективизм экспертов был устранен нормированием, то есть он был недостаточно устойчивым, и качество может быть идентифицировано как элемент формальной структуры (вспомним теоретические выкладки Мертона и Тарасова). Одна из особенностей применяемой методики основана на представлении о том, что предъявляемые эксперту списки признаков строго говоря, не являются деловыми качествами, поскольку были сформулированы социологом со слов экспертов. Имеющиеся в «Элите» признаки были частично получены у руководства одного из предприятий методом «диад» и по сути представляют собой систему ситуативных конструктов, характеризующих деятельность руководителя так, как ее представляют себе эксперты. «Конструкт можно представить себе как референтную ось, основной параметр оценки, зачастую не вербализованный и не нашедший отражения в символе, иногда вообще ничем не означенный, кроме как стихийными процессами, им управляемыми. На поведенческом уровне его можно рассматривать как открытый человеком способ поведения...» [5, с. 31].

Деловыми качествами такие признаки можно назвать после реализации процедур, направленных на устранение субъективизма экспертов. Экспертам предлагались только однополюсные конструкты, так как наличие в вопроснике второго полюса при оценке людей может приводить к увеличению искажений - эксперт как правило «жметя» (ставит более высокие оценки) к социально-одобряемому полюсу по большинству конструктов. Поэтому противоположный полюс был подразумеваемым. При этом в список включались как социально положительные полюсы конструктов, например, «умение организовать коллектив на выполнение конкретной задачи», так и имеющие социально-негативное звучание, например, «склонность к созданию конфликтных ситуаций». Применяемая методика основана на использовании экспертных оценок «сверху»: в качестве экспертов привлекаются 5-7 руководителей более высокого ранга, знающие каждого из оцениваемых. Это обусловлено тем, что оценкам «снизу» или «сбоку» свойственна изначальная несопоставимость [4]. После выполнения опера-

ций, связанных с устранением искажений, необходимо было построить систему нормативных критериев, отображающих специфику требований структур, действующих в данный момент на диагностируемом должностном уровне. Поскольку все расчеты осуществляет компьютер, может быть построено до пяти нормативов (каждый из которых представляет собой определенную последовательность деловых качеств):

а) норматив работника, являющегося наиболее оптимальным для эффективной управленческой деятельности на конкретном должностном уровне. В него входят деловые качества, экспертные оценки выраженности которых у действующих руководителей значимо коррелируют с оценками их общей производственной эффективности;

б) норматив работника, включенного в латентную структуру деловых качеств. К латентной структуре относятся качества, оценки по которым сознательно или подсознательно искажаются экспертами, и искажение это обусловлено не какими-либо случайными факторами, а наличием определенных социально-значимых причин;

в) норматив работника, включенного в формально-декларированную структуру деловых качеств. К формально-декларируемой структуре относятся качества, выраженность которых не искажается экспертами при оценке;

г) норматив работника, включенного в «социально-положительную» структуру деловых качеств. К «социально-положительной» структуре относятся качества, воспринимаемые экспертами как социально-одобряемые признаки поведения, например, «порядочность», «знание специфики работы подразделения»;

д) норматив работника, включенного в «социально-инверсную структуру» деловых качеств, не воспринимаемых экспертами как социально-положительные признаки поведения, например, «склонность к созданию конфликтных ситуаций», «упрямство».

Пять указанных нормативов рассчитываются сначала по результатам обработки экспертных оценок деловых качеств группы руководителей, уже работающих на каком-либо должностном уровне. Каждый из нормативов может быть либо рассчитан, либо нет, так как качества, диагностированные по отдельности как исходные признаки какого-либо смыслового аспекта - эффективности деятельности, формального, латентного, положительного, инверсного - могут оказаться не связанными между собой в факторную структуру, выявляемую методом расчета главных компонент (в программе был реализован алгоритм, изложенный Г. Харманом [6]). После их вычисления осуществляется процедура Варимакс, предназначенная для нахождения так называемой простой структуры, то есть для преобразования факторной матрицы таким образом, чтобы числовое значение нагрузки данного конструкта было по возможности максимальным для одного фактора и минимальным для всех остальных. В теоретических источниках по факторному анализу такая структура матрицы обычно оценивается как наиболее достоверная.

После выполнения данной процедуры в каждом факторе новой матрицы определяется баланс нагрузок каждой пары признаков. То есть в матрице выявляются такие факторы, в которых нагрузки формальных конструктов концентрируются на одном полюсе, а нагрузки латентных - на другом. Такая идентификация формально-латентной модели осуществляется путем суммирования с учетом знака по отдельности нагрузок латентных (сильно искажаемых) и формальных (слабо искажаемых) конструктов. Если оказалось, что сумма формальных конструктов в данном факторе положительна, а латентных - отрицательна, то это означает, что такой фактор характеризуется взаимным отталкиванием (отрицательными корреляционными связями) между группой формальных и группой латентных конструктов. Эти две группы концентрируются в факторе на разных полюсах, образуя структуру формально-латентной модели деловых качеств руководителя на данном должностном уровне. Если положительной является сумма нагрузок формальных конструктов, то им присваиваются первые ранги, номера которых уменьшаются по мере снижения величины нагрузки. В этом случае считается, что идентифицирована сначала формальная струк-

тура. Последовательность конструкторов в этом факторе представляет собой порядок выраженности деловых качеств у работника, являющегося оптимальным для формальной системы требований. Если теперь умножить все нагрузки такого фактора на  $-1$ , то последовательность качеств изменится на обратную (изменится направление вектора), то есть первые ранги в факторе займут конструкторы другого полюса признака - латентные, и таким образом выявляется латентная структура деловых качеств. Аналогичные операции выполняются для конструкторов, идентифицированных по модели «социальная положительность-инверсность». После выявления структур признаков в системе конструкторов качества в факторах ранжируются соответственно порядку их выраженности в той или иной структуре. Первый шаг присваивается наибольшей положительной нагрузке, последний - наименьшей отрицательной. Если значение нагрузки по модулю меньше критического, то нагрузка по этой переменной исключается из ранжирования. Необходимо отметить, что такой способ ранжирования нагрузок является принципиально отличным от общепринятого и основанного на представлении о том, что информативно только число (модуль) нагрузки, выражающее лишь силу связи переменной с фактором, а знак зависит от причин, определяемых случайностями вычислительных процедур. Это не совсем правильно, потому что изучение корреляционных матриц, подвергаемых компонентному анализу, показывает: переменные (в данном случае конструкторы), имеющие одинаковые знаки внутри фактора, коррелируют между собой положительно, а с переменными противоположного знака нагрузок - отрицательно, поэтому ранжирование их без учета знака по убыванию чисел модулей нагрузок приводит к искажению поляризованной структуры данного фактора.

Если соответствующий норматив оказался структурирован, то он представляется как последовательность деловых качеств работника, ориентированного на ту или иную систему требований, отвечающих смысловому аспекту данного норматива. После расчета нормативов реализуется процедура проекции объектов оценки, то есть руководителей, в пространство нормативных факторов. В результате получается столбец индексов и степеней соответствия оцениваемых той или иной системе требований, действующей на данном должностном уровне. Все нормативы, построенные по результатам экспертных оценок, представлены в программе, как *деловой потенциал* испытуемых. Он представляет информацию об уже работающих на данной должности людях. Эта информация может быть использована как для оценки специфики механизма подбора кадров, так и для решения задач аттестации. Но в организации, как правило, достаточно актуальной является проблема подбора профессионально пригодных к управленческой деятельности работников. Для ее разрешения в «Элите» существует система тестов, разработанных на базе нескольких отечественных вопросников. Между всеми нормативами, построенными по экспертным оценкам, и шкалами теста рассчитываются корреляционные связи (коэффициенты), позволяющие определить для каждой шкалы то числовое значение в баллах (или стенах), которое соответствует психологии работника, оптимального для данной системы требований. Таким образом по шкалам теста рассчитываются нормативы, составляющие *психологический потенциал* испытуемых.

В результате по каждой выборке, объединяющей людей одного должностного уровня, по каждому из диагностированных по экспертным оценкам нормативов и тесту строятся два критерия - нормальный и жесткий (последний более строго настраивается на соответствующий норматив деловых качеств). Один из критериев, как правило, оказывается более приоритетным для прогноза психологической ориентации респондента. Такой прогноз делается на основании вычисления индексов соответствия любого респондента параметрам рассчитанного тестового норматива.

Наряду с прикладными задачами в ходе разработки методики были получены некоторые результаты, показательные в чисто исследовательском плане. По программе «Элита» обработаны экспертные оценки конструкторов, отображающих дея-

тельность руководителей на девяти должностных уровнях. Пять выборок включали начальников линейных и функциональных подразделений автотранспортных предприятий, и четыре были сформированы из начальников лабораторий и начальников разрабатывающих и вспомогательных отделов одного из них по разработке микроэлектронной техники. Общая численность всей выборки - 92 человека (по 8-12 человек). Всего было привлечено 33 эксперта. Оценки охватывают период с 1988 по 1992 гг. Исследовательские задачи заключались в том, чтобы:

а) на содержательном уровне выявить специфику деловых качеств, свойственных, во-первых, руководителю, эффективно работающему в период перестройки в указанных отраслях, во-вторых, руководителю, включенному в латентную структуру социальной организации предприятия;

б) установить, какая из моделей деятельности: формально-латентная, эффективно управления в границах главной целевой функции или социально-положительно-инверсная является наиболее выраженной для изучаемых выборок.

Решением первой задачи можно считать приведенные ниже перечни деловых качеств, отображающие искомые модели на рассмотренных должностных уровнях.

Типичными для оптимального по своей производственной эффективности руководителя на автотранспортных предприятиях являются следующие деловые качества: умение организовать выполнение плана; экономическая грамотность; знание специфики своей работы; умение быстро реагировать на изменение ситуации.

Типично негативными (отрицательная корреляция с оценками производственной эффективности) являются: опыт руководящей работы; умение объективно оценивать труд других людей; техническая грамотность; общая культура; дисциплинированность; справедливость.

Оптимальный руководитель в НИИ микроэлектроники (начальники разрабатывающих и вспомогательных отделов и лабораторий) должен обладать следующими типичными качествами: экономическая грамотность; способность правильно распределять работу среди подчиненных; умение не перекладывать свою вину на других; стремление в работе отдавать предпочтение общественным, а не личным интересам. Типично негативные качества: стремление набивать себе цену (говорить о трудностях в работе для получения дополнительных преимуществ); суетливость; подверженность влиянию внешних факторов, стремление «плыть по течению».

Качествами, характеризующими включенность начальника функционального или линейного подразделения автокомбината в латентную структуру (маскируемую экспертами вследствие каких-либо социально-значимых причин), оказались: общая культура; справедливость; выдержка, умение владеть собой; дисциплинированность; техническая грамотность; умение ладить с руководством; умение выслушать и понять чужую точку зрения. Типично негативными качествами для латентной структуры на этом должностном уровне были: умение организовать выполнение плана; умение быстро реагировать на изменение ситуации; умение осуществлять контроль за работой подчиненных; умение воспитывать подчиненных. Общим для руководителей НИИ микроэлектроники, включенных в латентную структуру оказалось всего одно качество: знание специфики работы возглавляемого подразделения. Типично негативные качества не выявлены. На каждом из трех диагностируемых уровней латентной структуры отвергались свои качества.

Вместе с тем достаточно показательной для этих должностей оказалась социально-инверсная структура. Это объясняется, видимо, тем, что в более позднем варианте методики в список конструктов были включены не только социально-положительные полюса, как это делалось в технологиях ГМАТ, но и полюса конструктов, воспринимаемые экспертами в виде отрицательных стимулов. Подобное повышение контрастности, возможно, приводит к усилению выраженности таких качеств по сравнению с качествами латентной структуры. Типичными для социально-инверсной структуры были: умение преувеличивать свои действительные достижения; суетливость;

стремление в работе придерживаться правила «Не делай того, что поставило бы тебя под удар». Отвергались социально-инверсной структурой: техническая грамотность; умение не перекладывать свою вину на других людей; способность к планированию работы возглавляемого подразделения; умение четко представлять конкретные задачи.

На основании анализа приведенных позиций можно сделать некоторые выводы о специфике проявления личностных качеств руководителей, действующих в той или иной системе требований, свойственных данной производственной организации. Специфика автотранспортных предприятий выражается в частности в том, что оптимальным для эффективной производственной деятельности в период перестройки являлся руководитель, в первую очередь обладающий деловыми качествами, непосредственно связанными с производственными показателями. Причем эти качества должны были иметь высокую степень выраженности. С другой стороны, отрицательное воздействие на выполнение основной целевой функции предприятия в условиях административно-командной экономики оказывали качества, имеющие единое социально-одобряемое содержание: общая культура, дисциплинированность, техническая грамотность и т.п. Латентная структура на этих уровнях представляет собой в целом как бы зеркальное отражение норматива оптимального работника, так как для включенного в нее руководителя характерными были именно такие социально-положительные личностные черты. По всей вероятности, в данном случае была диагностирована не только структура требований, активно противостоящая главной целевой функции, сколько латентная функция формальной структуры. Она характеризует возможность регулирования столкновений людей с различными целями, а не объединения их вокруг одной цели - выполнения декларируемой предприятием функции. Объяснить такую особенность можно опять-таки отсутствием в перечне стимулов конструктов, отображающих требования, явно противостоящие формальной структуре.

Для руководителя, эффективно работающего в организации научно-исследовательского профиля, во-первых, зафиксирован приоритет качеств, в некоторой степени соответствующих специфике его профессионально-аналитической деятельности (способность правильно распределять работу среди подчиненных), которая в то же время сопряжена с определенной личной ответственностью (умение не перекладывать свою вину на других). Во-вторых, было выявлено общее с оптимальным начальником подразделения в системе автотранса и, по-видимому, наиболее актуальное в современных условиях для любого руководителя качество - экономическая грамотность. Что касается латентной структуры, то ее нетипичность, то есть свои перечни качеств для каждого из четырех должностных уровней можно объяснить большей дифференциацией функций при управлении в данном виде профессиональной деятельности.

Для решения второй задачи были рассмотрены факторные матрицы, полученные после обработки экспертных оценок каждой выборки по методу главных компонент. Результаты, приведенные в таблице выраженности диагностированных моделей, показывают, что для шести выборок из девяти (это в основном автотранспортные предприятия) фактор, объединяющий качества формально-латентной модели имеет максимальный вес среди всех факторов, зафиксированных в матрицах. Для трех должностных уровней НИИ микроэлектроники наиболее весомым оказался фактор социально-положительно-инверсной модели. Характерно, что для руководителя на автопредприятии формально-латентный фактор по перечню качеств на 60-80% совпадает с моделью оптимального руководителя. То есть степень эффективности начальника функционального или линейного подразделения автотранспортного предприятия непосредственно связана со степенью его включенности в формальную или латентную структуру.

Конечно, нельзя считать, что приведенные результаты репрезентируют деятельность типичного хозяйственного руководителя известного времени. Но они могут



### Выраженность диагностированных моделей

Должностной уровень начальника	Веса факторов	
	формально-латентный	положительно-инверсный
Начальник лаборатории (1992 г.)	6,47(2)*	7,99(1)
- " - лаборатории (1990 г.)	10,46(1)	не выявлялся
- " - отдела НИИ (вспомогательных)	6,73 (2)	6,73(2)
- " - отдела НИИ (разработчики)	4,57(3)	9,88(1)
- " - трансгентства	10,6(1)	не выявлялся
- " - автоколонны автокомбината (а/к) по доставке грузов населению	8,96(1)	не выявлялся
- " - функционального отдела того же а/к	11,4(1)	не выявлялся
- " - а/к по снабжению предприятий	11,22(1)	не выявлялся
- " - функционального отдела того же а/к	8,33(1)	не выявлялся

Числа в скобках обозначают ранг фактора в матрице, определяемый по величине его веса в сравнении с весами других факторов.

более или менее достоверно отображать ситуацию в двух контрастных по своим функциям отраслях. Это позволяет рассматривать приведенные перечни качеств как полученные с разных исходных точек срезы менталитета представителей среднего звена управленческого корпуса в один из ключевых периодов формирования новых экономических отношений.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Мертон Р. Явные и латентные функции. Информационный бюллетень Научного Совета АН СССР по проблемам конкретных социологических исследований. М., 1968. № 6.
2. Тарасов В.К. Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов. Таллинн, 1984.
3. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
4. Щербина В.В. Использование методики ГОЛ в заводской социологии // Социол. исслед. 1989, № 5.
5. Франселла Ф., Банистер Д. Новый метод исследования личности. М., 1987.
6. Харман Г. Современный факторный анализ. М., 1979.