

Р.К. Юксвярав
М.Я. Хабакук
Я.А. Лейманн

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: теория и практика

ЭКОНОМИКА

Управление

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
1. СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	8
1.1. Помощники со стороны: исследователь и эксперт	9
1.2. Помощник со стороны: консультант по управлению	15
1.3. Роль и характер работы консультанта	20
1.4. Консультирование и результаты научных исследований	24
2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	29
2.1. Подготовка к консультированию	30
2.2. Диагностика организации	31
2.3. Разработка предложений	38
2.4. Внедрение предложений	42
2.5. Отношения «консультант—клиент» и их договорное оформление	45
3. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ КОНСУЛЬТАНТАМИ В ХОДЕ ОБСЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	52
3.1. Методы сбора информации	53
3.2. Методы обработки и анализа информации, собранной на этапе диагностики	60
3.3. Методы определения приоритетов проблем	66
4. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	72
4.1. Методология разработки решений	72
4.2. Индивидуальное творческое мышление	74
4.3. Групповая работа	76
4.4. Методы оценки вариантов решений	81
4.5. Анализ потенциальных проблем	86
5. ВНЕДРЕНИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ КОНСУЛЬТАНТОВ	92
5.1. Процесс внедрения предложений консультантов	92
5.2. Тактика внедрения предложений консультантов	98

5.3. Организация проблемных совещаний	102
5.4. Факторы эффективности внедрения предложений консультантов	104
5.5. Документальное оформление результатов консультирования	109
6. СОТРУДНИЧЕСТВО КОНСУЛЬТАНТА И КЛИЕНТА В ПРОЦЕССЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	112
6.1. Типология отношений «консультант—клиент»	112
6.2. Особенности отношений консультанта и работников организации-клиента	117
6.3. Особенности отношений консультанта и руководителей организации-клиента	121
6.4. Особенности взаимоотношений внешних и внутренних консультантов	128
6.5. Этика и ответственность консультанта	136
7. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА, ОПЛАТА, ПОДБОР И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КОНСУЛЬТАНТОВ	144
7.1. Организация труда консультантов	144
7.2. Подбор и подготовка консультантов	148
7.3. Оценка и повышение квалификации консультантов	152
7.4. Должностное передвижение консультантов и некоторые советы начинающим	154
7.5. Мотивация и оплата труда консультанта	156
8. ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ПРОЦЕССЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ	166
8.1. Интеграция консультирования и обучения в работе консультанта-преподавателя	166
8.2. Интеграция консультирования и обучения в специализированных организациях	169
8.3. Интеграция внутриорганизационного обучения и консультирования	171
8.4. Совместная учеба руководителей	175
8.5. Организация обучения и консультирования	180
9. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО РАЗВИТИЯ	186
9.1. Результативность консультирования	187
9.2. Оценка экономического эффекта консультирования	189
9.3. Оценка социального эффекта консультирования	192
9.4. Перспективы организации управленческого консультирования	194
9.5. Специализация и кооперирование в управленческом консультировании	200
9.6. Развитие управленческого консультирования в новых условиях хозяйствования	206

10. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

10.1. Регулярное консультирование опытно-ремонтного завода	213
10.2. Опыт консультирования комбината по проблемам обеспечения рабочими кадрами	215
10.3. Опыт консультирования на предприятии серийного производства продукции	219
10.4. Разработка стратегии деятельности организации	222
10.5. Консультирование строящегося предприятия	226
Литература	234
Предметный указатель	235

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ

*Рауль Кристьянович Юквярав,
Мадис Яаанович Хабакук,
Яак Альфредович Лейманн*

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Зав. редакцией Г. Л. Подвойский
Редактор А. С. Мельникова
Мл. редактор А. М. Урвачева
Худож. редактор Е. А. Ильин
Техн. редактор Л. С. Сазонова
Корректор Л. В. Соколова
Оформление художника Р. А. Казакова

ИБ № 2938

Сдано в набор 24.04.87 Подписано в печать 12.02.88. А—08041. Формат 84×108¹/₃₂. Бумага кн.-журн. Гарнитура литературная. Печать высокая. Усл.-печ. л. 12,60/12,81 усл. кр.-отг. Уч.-изд. л. 13,16. Тираж 20 000 экз. Заказ № 348. Цена 70 к. Изд. № 6344.

Издательство «Экономика», 121864, Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.
Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97

Р.К. Юксвярав
М.Я. Хабакук
Я.А. Лейманн

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: теория и практика



МОСКВА «ЭКОНОМИКА» 1988

Авторами глав являются: доктор экономических наук Р. К. ЮКСВЯРАВ (гл. 1, 6, 7.5, 9.4, 9.5, 10.4); доктор экономических наук М. Я. ХАБАКУК (гл. 2, 3, 4, 8.1, 10.3, 10.5); кандидат экономических наук Я. А. ЛЕЙМАНН (гл. 5, 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 8, 9.1, 9.2, 9.3, 9.6, 10.1, 10.2).

Рецензент: доктор экономических наук
О. А. ДЕЙНЕКО

Юксвярав Р. К. и др.

Ю 27 **Управленческое консультирование: теория и практика/Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманн; Авт. предисл. А. Г. Аганбегян. — М.: Экономика, 1988. — 240 с. — ISBN 5—282—00614—6**

Впервые рассматривается широкий круг проблем, связанных с практическими вопросами управленческого консультирования в нашей стране. Подробно описан процесс консультирования и его основные этапы: диагностика, разработка решений и внедрение. Показано, что обоснованные рекомендации, вырабатываемые для хозяйственных организаций и промышленных предприятий консультантами, обеспечивают повышение результативности решения управленческих проблем, возникающих в новых условиях хозяйствования. В последней главе приводятся конкретные примеры из практики работы консультантов.

Ю $\frac{0604020101 - 070}{011(01) - 88} - 55 - 87$

ББК 65.050.9(2)2

ISBN 5—282—00614—6

© Издательство «Экономика», 1988

В настоящее время советская экономика переживает переломный период. В соответствии с решениями XXVII съезда КПСС идет перестройка, конечной целью которой является обновление всех сторон жизни нашего общества, наиболее полное раскрытие творческого потенциала социалистического строя.

От диктата производителя, дефицитной экономики идет переход к новой экономической системе, при которой производство будет в значительно большей степени подчинено интересам удовлетворения общественных потребностей, обязано работать в соответствии с запросами потребителей.

Одновременно происходят кардинальные изменения факторов экономического развития: если в последние 15 лет наш экономический рост на две трети осуществлялся за счет экстенсивных факторов, т. е. путем наращивания производственных ресурсов, то в двенадцатой пятилетке и в последующий период доля экстенсивных факторов резко сократится и преобладающей станет интенсификация — экономический рост за счет более эффективного использования всех видов ресурсов. От «затратной» экономики предстоит перейти к экономике высокоэффективной, ресурсосберегающей, к экономике высокого качества продукции.

При этом среди источников интенсификации главным является научно-технический прогресс. И здесь от преобладания эволюционных форм НТП осуществляется переход к революционной смене поколений техники, к принципиально новым технологическим системам. На этом пути решающее значение приобретает осуществление новой инвестиционной и структурной политики — переход к коренной технической реконструкции и перевооружению всего общественного производства.

Радикальное преобразование технической базы советской экономики, качественные сдвиги в источниках и факторах ее роста неразрывно связаны с обновлением

производственных отношений нашего общества, приведением их в соответствие с новыми производительными силами. Соединение преимуществ плановой системы хозяйства с достижениями современной научно-технической революции — путеводная нить в лабиринте проблем. Это требует проведения радикальной реформы управления, всей системы хозяйствования, программа которой была принята на июньском (1987 г.) Пленуме ЦК КПСС.

Наконец, на новый качественный уровень поднимется уровень жизни советского народа, что предполагает крутой поворот в развитии народного хозяйства в сторону первоочередного решения социальных задач, и, прежде всего, задач повышения благосостояния людей, упрочения социалистического образа жизни. Осуществляется, следовательно, переход к экономике, ориентированной на человека, к «социальной экономике». Развиваются демократические начала в экономической жизни вплоть до самоуправления, широкое распространение получает выборность линейных руководителей на производстве.

И все эти линии всесторонней перестройки экономики — звенья единой концепции ускорения социально-экономического развития страны, осуществление которой выведет наше общество на новые, более высокие рубежи.

Происходящие в нашей стране коренные преобразования ярко проявляются в деятельности основного производственного звена нашего общества — предприятий и объединений, которые переходят на полную самокупаемость (хозрасчет), включая самофинансирование, и на самоуправление. В соответствии с Законом о социалистическом предприятии (объединении) возрастают их самостоятельность, экономические права, а с ними и ответственность за конечные результаты деятельности. В связи со всем этим необходима решительная переориентация их работы на ускорение, эффективность, качество, социальное развитие.

По-старому работать уже нельзя. Необходимы новое экономическое мышление, новые формы и методы работы. От преобладания административного, во многом авторитарного управления, осуществляется переход к преимущественно экономическим методам управления, к управлению в условиях широкой демократизации, повышению роли трудового коллектива.

Все это ставит перед руководителями новые задачи. Еще большее значение приобретает широкое использо-

вание в управлении научных методов и передового опыта. Проводниками этих методов и опыта, их конкретной приложимости к данному предприятию (объединению) являются консультанты по управлению, использующие в своей работе достижения целого ряда научных дисциплин — статистики, психологии, социологии, организации и планирования производственных предприятий, прогнозирования, анализа хозяйственной деятельности и др. Консультант — это знаток передового опыта, специалист, накопивший навыки решения на практике разнообразных управленческих задач.

Управленческое консультирование — это и деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта. Начало управленческого консультирования в нашей стране восходит к 20-м — началу 30-х годов, когда исходя из ленинской установки в стране развернулась в широких масштабах активная рационализаторская работа в области научной организации труда и управления во всех отраслях народного хозяйства и государственного аппарата. При Наркомате РКИ существовал специальный научный центр — Институт техники управления, который вел широкую консультационную деятельность. Специалисты этого института проявили большую активность при внедрении новых достижений науки и практики на предприятиях и в учреждениях. Впоследствии в связи с ликвидацией института консультационная деятельность значительно ослабла.

В ходе экономической реформы в середине 60-х годов, когда в центр внимания были поставлены организационные и управленческие проблемы народного хозяйства, начинается новый этап в развитии консультационной деятельности. Появились научные и исследовательские группы, ориентированные на оказание консультационной помощи. К ним относятся Центр проблем управления общественным производством экономического факультета МГУ, научные группы в Институте США и Канады АН СССР, Институте экономики и организации промышленного производства СО АН СССР, в Московском инженерно-экономическом институте (ныне Московский институт управления имени С. Орджоникидзе), в Ленинградском финансово-экономическом институте имени Н. А. Вознесенского, во Всесоюзном заочном финансово-экономическом институте, в Таллинском политехническом институте и ряде других.

Предлагаемая вниманию читателей книга написана коллективом эстонских специалистов по управленческому консультированию — одному из ведущих центров развития этого направления у нас в стране. В Эстонии накоплен большой опыт теоретической и практической работы в данной области.

В октябре 1978 г. кафедра управления и планирования промышленности Таллинского политехнического института посвятила свою очередную межвузовскую конференцию по проблемам управления хозяйственными организациями обсуждению теории и практики управленческого консультирования. На этой конференции были заслушаны 30 докладов от 13 центров страны, занимающихся управленческим консультированием. Следующие конференции по данной тематике были проведены в Таллине в 1981 и в 1985 гг.

В целях обмена накопленным опытом по инициативе Комитета по проблемам управления научно-технического общества Эстонской ССР в 1979 и 1982 гг. были организованы летние школы консультантов. В результате работы первой школы в 1981 г. появилась книга «Азбука управленческого консультирования».

В течение последних пятнадцати лет укрепились и международные контакты консультантов. В 1971 г. и в течение последующих лет в Таллине проводились семинары с участием финской консультационной фирмы «Мек Растор». В работе семинаров, проведенных в 1982 г. в Москве и в 1984 г. в Таллине, участвовали представители социалистических стран. Расширились связи с центрами по консультированию этих стран.

Широко развито управленческое консультирование в развитых капиталистических странах, где эффективно работают сотни консультационных фирм и деятельность профессионала-консультанта стала настолько привычной, что о ней уже написаны художественные произведения (в частности, один из подобных романов, который так и называется «Консультант», — о консультанте по электронной обработке данных в банковской системе — журнал «ЭКО» скоро собирается опубликовать). Ряд методов и приемов работы консультантов капиталистических фирм представляет для нас несомненный интерес, но в силу глубоких и принципиальных различий в системе хозяйствования нам предстоит создавать собственные основы управленческого консультирования.

Несмотря на несомненную важность управленческого

консультирования для нашего народного хозяйства и определенные успехи в этой деятельности, оно находится на начальной стадии развития. Профессиональных консультантов пока еще мало. Главные направления консультирования еще по существу только начинают разрабатываться.

Опубликованные немногочисленные материалы по проблемам консультирования в определенной степени помогли приобретению и распространению некоторых элементарных знаний о сущности, развитии, методах и опыте этой работы. Но они не удовлетворяют насущные потребности людей, занимающихся консультированием.

Целью данной книги является попытка систематизировать накопленные знания в этой области и оказать помощь как практикующим, так и начинающим консультантам. В ней отражен разносторонний опыт авторов по управленческому консультированию, приобретенный как в практической работе, так и в порядке обмена опытом в течение двадцати лет. Но осветить все аспекты управленческого консультирования оказалось невозможным даже в рамках этой довольно объемной книги, поэтому здесь представлены лишь те, которые, по мнению авторов, имеют ключевое значение для его развития. Тем не менее в книге сделан заметный шаг вперед по систематизированному и более детальному изложению этих проблем по сравнению с имеющимися изданиями. Конечно, не все проблемы изложены в книге достаточно глубоко. Экономиста, к примеру, вряд ли полностью удовлетворит описательный и малопродуктивный раздел по экономической эффективности консультирования. Социолог будет недоволен недостаточным вниманием к человеческому фактору, к социальному механизму как первопричине многих бед, с которыми консультантам приходится разбираться. Специалист по системному анализу обратит внимание на то, что консультирование в изложении авторов недостаточно ориентировано на достижение конечных результатов, не имеет четкой целевой направленности. Но при всем том я считаю, что в этой книге есть много материала, который окажет помощь как начинающим, так и сложившимся консультантам, есть профессиональный взгляд на деятельность консультанта по управлению.

Академик А. Г. АГАНБЕГЯН

Нынешний этап социально-экономического развития страны предъявляет высокие требования к каждому предприятию, объединению, к каждой организации. Успех перестройки в решающей мере зависит от того, насколько быстро и глубоко не только организации и их коллективы, но также и отдельные люди воспримут необходимость перемен, насколько творчески и целеустремленно будут проводить в жизнь решения партии и правительства. При этом, несомненно, нужны новые идеи и подходы, способствующие ускорению перестройки хозяйствования и развитию социальной сферы. Такие новые формы и методы экономической работы, как полный хозрасчет, самофинансирование, реформа в оплате труда, внедрение современных организационных структур управления и многие другие, требуют от руководителя разносторонних знаний и способностей, умения реально оценивать положение дел в организации и видеть перспективу ее развития, своевременно и правильно реагировать на все новое.

Профессиональную подготовленность хозяйственных руководителей, а также трудовых коллективов к работе в новых условиях на сегодняшний день нельзя считать удовлетворительной. Недостаточные знания научных основ управления, инструментария экономического анализа, навыков управленческой культуры мешают им вовремя обнаруживать «болевы́е точки» организации и находить правильные решения.

Существенную помощь в решении возникающих вопросов может оказать управленческое консультирование, которое постепенно расширяется, охватывая не только промышленность, но и сельское хозяйство, транспорт, строительство, обслуживание и госбюджетные организации.

Несмотря на некоторые общие основы, методы и пра-

вила, каждый консультант имеет свой индивидуальный почерк и в своей деятельности для достижения одного и того же результата может использовать самые различные методы.

Было бы неверно преувеличивать как роль и возможности управленческого консультирования в целом, так и роль каждого консультанта по управлению, абсолютизировать их знания и оказываемые ими услуги. Управленческое консультирование — не панацея от всех бед, чудесное лекарство, которое мгновенно освободит хозяйственные и прочие организации от трудностей и обеспечит им стабильное функционирование и дальнейшее надежное развитие. Консультанты не заменяют ни руководителей, ни специалистов, их задача — помогать организациям работать более успешно.

Управленческое консультирование — лишь один из видов квалифицированной помощи со стороны, один метод работы среди других направлений улучшения результатов практической деятельности хозяйственных и других организаций. Значение и реальная роль консультирования зависят от многих конкретных факторов и обстоятельств. От таких, например, как наличие квалифицированных консультантов, отношение к ним руководителей организации, возможности организации — клиента и т. д.

1.1.

Помощники со стороны: исследователь и эксперт

На основе сложившихся традиций и существующей практики специалистов, оказывающих консультационную помощь, можно разделить на две большие группы по характеру их деятельности и методике работы, по значению оказываемой помощи. Это исследователи и эксперты.

Исследователь — это ученый или преподаватель, представитель какой-либо области науки, который знает сущность и возможности данной области и применяемую в ней методику исследования. Это может быть, например, конкретная экономика, социальная психология, прикладная математика и т. д. В контексте данной тематики исследователь может осуществлять в какой-либо организации научное исследование, в том числе и хоздоговорное научное исследование. Он может сам предложить организации свои услуги.

Исследователь, как правило, изучает проблемы, а не

дает рекомендации для их решения. Его задачей является проведение эмпирического исследования организации, практической деятельности руководителя и т. п. Такое исследование служит для руководителя источником знаний, которые он может использовать в своей практической работе. Кроме того, руководитель может интерпретировать полученные данные по-своему и развивать представленные выводы дальше по направлениям, кажущимся ему необходимыми и целесообразными.

Самое главное для исследователя — это доказательство определенной научной гипотезы и глубокое научное обобщение материала. Направленность такого исследования — скорее сравнение полученных данных с другими, подобными им, и выяснение общих закономерностей в изучаемой области, а не разработка полученных материалов для непосредственных конкретных нужд организации в целях их внедрения. Несмотря на то, что исследования могут затрагивать ряд областей деятельности организации, для конкретной организации результаты их могут оказаться поверхностными. Такому положению может способствовать определенная пассивность обеих сторон в совместной работе. Исследователи обычно используют работников организации для поиска данных, заполнения бланков и формуляров и т. д., иными словами, как технических исполнителей или респондентов, отвечающих на разнообразные вопросы или тест-опросы.

Исследователи в своей конкретной деятельности исходят чаще всего из научной направленности того учреждения, где они работают, или из своих личных научных интересов. Их контакты с конкретными хозяйственными организациями довольно эпизодичны. В результате исследователи имеют самое общее представление об организациях, которые каким-либо образом связаны с данной отраслью науки или могут оказывать влияние на тематику научной работы исследователя.

Проведение научных исследований требует от нескольких месяцев до нескольких лет, что часто является совершенно неприемлемым для руководителей в конкретной хозяйственной или административной организации. Существенные и формальные требования к научным исследованиям (объяснение теоретического подхода и его обоснование, описание объекта исследования и его анализ, формирование выводов и обобщений, структура и оформление отчета и т. д.) отрицательно влияют на

сроки получения результатов и возможности их реального использования в организации.

Кроме того, научные отчеты исследователей обычно слишком объемисты, что также затрудняет их повседневное использование руководителями. Тот факт, что руководители получают результаты, как правило, после окончания исследования, а к этому времени положение в организации может измениться, тоже говорит не в пользу подобных исследований. Такие опоздания наиболее характерны при проведении обширных социально-экономических исследований.

Чтобы быть на уровне требований, предъявляемых организациями к исследователям, нужно было бы предлагать свои услуги в первую очередь для выяснения существующего в организациях положения, а также их прошлого. Методологический аппарат исследовательской работы наиболее приемлем именно для такого рода исследований. Чем конкретнее и точнее исследователи в своих выводах, тем больше к ним прислушиваются руководители. Что касается обобщения результатов исследований, то, на наш взгляд, целесообразно предоставлять эти данные вышестоящим организациям.

Примером исследования подобного рода может служить исследование структуры рабочего дня руководителей высших звеньев, которое было проведено на пяти промышленных предприятиях Таллина. При помощи фотографирования рабочего дня исследователями были зафиксированы затраты времени руководителей на различные управленческие и исполнительские действия. Результаты были систематизированы и классифицированы по отдельным предприятиям, должностям и похожим группам руководителей, основным элементам затрат и т. д. Эти данные в виде таблиц и рисунков были переданы предприятиям без каких бы то ни было комментариев и рекомендаций. На основе полученной картины руководители каждого предприятия сделали свои выводы и наметили возможные решения и мероприятия на будущее. При необходимости они обращались к исследователям с вопросами, высказывали свои сомнения, предложения, просили разъяснений и т. д.

Эксперт — это специалист высокой квалификации, обладающий глубокими знаниями, навыками и обширным опытом работы в какой-либо определенной узкой сфере деятельности организации, касающейся штатов, заработной платы, нормирования, оборотных средств, прогнозирования, обработки данных, складского хозяйства и т. п.

Инициатива приглашения эксперта исходит, как правило, от руководителей. Но эксперта могут направить в организацию и вышестоящие организации. Так или иначе, эксперт в принципе может выступать либо в ка-

честве оценивающего советчика, либо в качестве преподавателя-тренера, либо в качестве ревизора-контролера.

В первом случае главной задачей эксперта являются определение существующего положения и его оценка. Оценке могут подлежать: положение дел на текущий момент, прошлый отрезок времени, достигнутые результаты, намечаемые цели и т. п. Эксперты, как правило, имеют представление о требуемом состоянии дел в той или иной сфере. В зависимости от сложности положения на оцениваемом объекте эксперт может либо сразу ответить на вопросы руководителя и высказать ему свое мнение, представить выводы и рекомендации, либо дать их после весьма продолжительного периода времени, который может занять несколько недель. Выводы в виде отчета представляются, как правило, к концу проведенной работы.

Примером деятельности эксперта в качестве арбитра может служить его работа при решении спорного вопроса, возникшего между несколькими ведомствами. В течение ряда лет между работниками министерства, руководителями главного управления этого министерства и руководителями одного из предприятий отрасли возникали различные недоразумения. Это оказывало отрицательное влияние как на деловую атмосферу, так и на психологический климат на данном предприятии. После выяснения положения дел на месте эксперт представил краткий отчет, содержащий результаты анализа, заключение и выводы. Работа продолжалась два месяца. В результате основные спорные вопросы были решены.

Иногда главной задачей эксперта является обучение определенной группы работников организации новым методам и приемам работы, включая распространение передового опыта. Эксперт может в этом случае выступать в качестве преподавателя, который читает лекции и проводит семинары. Эффективность обучения в данном случае зависит от заинтересованности обучаемых, их стремления овладеть новыми знаниями и т. п. Но эксперт может выступать также и в качестве тренера, действующего на основе детально продуманного плана. По такой твердо установленной программе проводится комплекс различных занятий (лекции, упражнения, практические работы, стажировка и т. п.) с целью научить обучаемых использовать приобретенные на занятиях новые знания и умения.

В зависимости от конкретных потребностей группы и сложности используемого экспертом метода или приема работы в качестве преподавателя-тренера обучение

может занять от нескольких дней до нескольких недель. Отчет в обоих случаях не требуется — результат работы эксперта проявляется в деятельности обученных работников.

В качестве примера можно привести работу консультантов в качестве преподавателей-тренеров по вопросам разработки стратегии хозяйственной организации. В данном случае эксперты представили группе хозяйственных руководителей высшего звена основные идеи, методику разработки стратегии и практические советы, а также провели цикл специальных занятий в целях лучшего усвоения знаний руководителями. В результате была обучена группа руководителей и составлена стратегия деятельности организации.

Несмотря на компетентность, эксперты, как правило, имеют узкую специализацию. Кроме того, они не обладают основательной информацией обо всей организации, которой они оказывают помощь. В результате у них нет представления о ней как об уникальной социально-технологической системе, которая обладает специфическими условиями деятельности, имеет свои трудности и проблемы, во главе которой стоит определенная группа людей со всеми их взаимосвязями и взаимоотношениями, где существует свой стиль руководства, своя система коммуникации и принятия решений и т. п.

Такое положение складывается из-за того, что при использовании экспертов-тренеров сотрудничество между ними и работниками организации крайне пассивно. Последние только воспринимают информацию. Личный вклад руководителей в совместную работу очень мал. Самый большой недостаток таких экспертов в том, что они, обладая высокой квалификацией в какой-то одной области, слабо разбираются в других вопросах деятельности организации.

Но вопросы, относящиеся к компетенции эксперта, существуют не изолированно от других проблем организации и от всего комплекса решений руководителей и действий исполнителей. Наличие взаимосвязей между различными частями и областями деятельности организации исключает наличие изолированных проблем. Введение изменений в одной области непременно оказывает влияние на другие области, вызывая в них в свою очередь определенные изменения. Владение только системами подходов в таком случае недостаточно.

Так, эксперт по заработной плате на основе тщательного анализа и оценки существующего положения может рекомендовать повысить заработную плату той или иной группе работников. Но он не в состоянии предсказать, как отразится проведение этого мероприятия на