

Лоскутов В.А.

**УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ.
МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ
ЛИЦ, ЗАМЕЩАЮЩИХ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ
ДОЛЖНОСТИ КАТЕГОРИИ «РУКОВОДИТЕЛИ» /
ЮЖАКОВ В.Н., СКОРОБОГАЦКИЙ В.В.,
СТАРЦЕВ Я.Ю., БАРАБАШЕВ А.Г.,
КОЛЕСНИКОВА К.И. ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ФОНД «ИНСТИТУТ МОДЕРНИЗАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ». – М.: «СТАТУТ», 2010. – 104 С.**

Рецензируемое методическое пособие подготовлено в рамках НИР «Разработка методических пособий для обучения лиц, замещающих должности категории “руководители”, выполненной по заказу Министерства образования и науки Российской Федерации в целях реализации федеральной программы “Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)”. Пособие написано коллективом авторов, представляющих исследовательские и образовательные центры Москвы и Екатеринбурга, что позволило им учитывать, наряду с мировым опытом, как общероссийские, так и региональные подходы к управлению изменениями.

Представляется важным, что методическое пособие ориентировано прежде всего на формирование понимания управления изменениями на государственной службе как специфической технологии (контура) государственного управления в быстро изменяющихся условиях. Можно согласиться с авторами, что необходимость собственно в управлении изменениями

появляется тогда, когда возникает прямая зависимость успеха, конкурентоспособности организации от своевременности начала и завершения, темпов, содержания и направленности ее изменений, а сами изменения сложны и не могут осуществляться с помощью рутинных управленческих процедур. На государственной службе такая необходимость появляется тогда, когда обнаруживается зависимость результативности и эффективности деятельности государственных органов, их структурных подразделений, подведомственных учреждений, регулируемых сфер деятельности от их изменений. Для государственных служащих, замещающих должности государственной службы категории «руководители», это означает необходимость освоения специальных технологий управления изменениями как специфическим объектом управления – инструментом повышения (сохранения) результативности и эффективности на вверенном им участке работы.

Рецензируемое пособие, безусловно, способствует пониманию и освоению таких технологий. Оно позволяет решать задачу приобретения обучающимся руководителем навыков самостоятельного выбора оптимальных моделей и методик управления изменениями.

При этом пособие представляет собой одну из первых попыток решить через механизмы повышения квалификации и переподготовки ключевую проблему реформирования государственного аппарата: противоречие между традиционной ригидностью государственной службы и нарастающей потребностью в непрерывных изменениях как содержания, так и способов деятельности государственных служащих.

Предлагаемые в рамках данного пособия способы решения проблемы включают в себя привлечение теории и опыта управления изменениями в негосударственном секторе, использование деловых ситуаций и ситуационных заданий («кейс-стади») как основного инструмента обучения, многоуровневую модульность и связанную с ней вариативность учебной программы.

Структура методического пособия опирается на раздельное представление развернутой программы обучения, текстовых материалов для преподавателя и обучающихся (сочетание авторских материалов разработчиков пособия и мини-хрестоматии с комментариями) и ситуационных заданий, ориентированных на практическое применение принципов управления изменениями на государственной службе. Собственно программа учебного курса «Управление изменениями на государственной службе» опирается на достаточно классическую последовательность изучаемых тем: от общей теории управления изменениями и характеристики приоритетных направлений реформирования государственной службы Российской Федерации (около $\frac{1}{5}$ всего объема курса) – к поэтапному рассмотрению процесса управления изменениями через конкретные методики, с самостоятельным исследовательским проектом на выходе.

Наиболее интересными составляющими пособия видятся последовательно реализованный модульный подход и предлагаемая авторами интерактивность, ориентированная на собственный профессиональный опыт обучающихся. Каждый из составляющих учебный курс модулей вписан

в общую логическую последовательность, но вместе с тем может рассматриваться и как самостоятельный блок, изучение которого направлено на формирование и развитие специфических умений и навыков. Каждый из модулей связан с ситуационными заданиями: в рамках изучения курса возможны как конкретизация и актуализация материалов каждого модуля на материалах одного и того же кейса, так и привлечение разных кейсов при изучении тех или иных аспектов управления изменениями.

Предлагаемые авторами деловые ситуации-кейсы достаточно разнообразны: они характеризуют проблемы федерального, регионального и внутриорганизационного уровня (один из кейсов анализирует зарубежный опыт), но, несмотря на разнообразие и конкретность ситуаций, они достаточно универсальны для того, чтобы их можно было использовать при освоении методов управления изменениями вне зависимости от ведомственной принадлежности обучаемых. Интерактивность и практическая ориентированность курса обеспечиваются как высокой долей практических форм занятий в общем объеме учебных часов (более $\frac{2}{3}$), так и сопровождающими каждый модуль заданиями, требующими использования собственного профессионального опыта обучающихся.

Одна из проблем, однозначного решения которой пособие не предлагает, оставляя его на усмотрение конкретных преподавателей и учебных центров, – встраивание в программу нормативного правового обеспечения управления изменениями на государственной службе. Авторы пособия разумно полагают, что в условиях быстрых правовых изменений эта задача должна решаться в рамках практических занятий, в частности при анализе конкретных ситуаций, связанных с собственным опытом обучающихся. Отсутствие подробных разделов, связанных с анализом действующей на момент выхода пособия правовой базы, делает формат предлагаемого учебного курса несколько непривычным. Вместе с тем именно это открывает достаточный простор для учета региональной либо ведомственной специфики в рамках практического преподавания курса: методологические ориентиры для этого в рецензируемом пособии установлены.

В целом, методическое пособие по управлению изменениями представляется весьма интересным исследовательским продуктом, который имеет смысл активно использовать при повышении квалификации и профессиональной переподготовке руководящего состава государственной службы, при подготовке к исполнению обязанностей по должности государственной службы категории «руководители» как на федеральном, так и на региональном уровне.