

Источник: Вехи Таганрога
Дата выпуска: 2013
Номер выпуска: 55
Заглавие: Муниципалы? Романтики!
Автор: Н. З. Петровская

Чтобы рассказать о клубе муниципалов-романтиков, надо обернуться назад на 19 лет.

Именно тогда, в ноябре 1994 года, Сергей Иванович Шило - глава администрации Таганрога позвал меня, бывшего начальника отдела кадров завода торгового оборудования, на работу в администрацию города. Четыре года опыта кадровой работы на заводе в понимании Сергея Ивановича были хорошей школой жизненного и профессионального опыта. Отношение к ведению кадровой работы было тогда достаточно строгое, а временами суровое. Проверки соблюдения трудового законодательства и ведения кадрового делопроизводства на заводах города со стороны Облсовпрофа проводились регулярно. И мы, руководители кадровых служб, постоянно общались друг с другом, потому что всегда находились сложные вопросы, которые интересовали всех. Впоследствии знание тонкостей трудового законодательства очень пригодилось на работе в администрации. Ведение кадрового производства - это достаточно хлопотливый, трудоемкий и неблагодарный процесс. Но если здесь все в порядке, то можно заниматься более сложными проблемами - такими, как профессиональный отбор и подбор кадров в администрацию, адаптация сотрудников, карьерное сопровождение, оценка результативности их деятельности, поддержание и развитие корпоративной культуры, развитие мотивации и т.д. Это сейчас слово «мотивация» известно всем менеджерам, а в то время это было что-то нереально научное.

Почему клуб муниципалов-романтиков возник именно на базе администрации города Таганрога? Думаю, что та атмосфера потребности во всем новом, передовом, творческом, инновационном, которую создавал, развивал и всячески поддерживал Сергей Иванович Шило, способствовала созданию неформального сообщества руководителей кадровых служб Ростова-на-Дону, Таганрога, Шахт, Волгодонска, Каменска-Шахтинского и Новочеркаска. В августе 1995 года был принят Федеральный закон №154-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». В нем было впервые даны определение «муниципальной службы» и порядок ее прохождения. Мы оказались посередине целины... Необходимо было создать, разработать и принять на местном законодательном уровне более 40 документов, которые реализовывали бы действие Закона на территории муниципального образования. Как это сделать? С чего начать? Честно говоря, мы были в растерянности не только от нахлынувшего объема работы, но и от отсутствия хотя бы приблизительного представления - как должен выглядеть тот или иной нормативно-правовой документ. Мы пригласили руководителей кадровых служб администраций крупных городов Ростовской области в Таганрог и устроили «мозговой штурм» по всем проблемам. Эта встреча была не похожа на степенное и серьезное совещание, какие обычно случаются в администрациях, это было живое обсуждение того, что беспокоит каждого. Именно тогда мы - Глушенко Валентина Васильевна (г. Волгодонск), Неелов Александр Николаевич (г. Ростов-на-Дону), Тертычная Зинаида Ивановна (г. Ростов-на-Дону), Наумова Наталья Генриховна (г. Шахты), Борисова Татьяна Валерьевна (г. Каменск-Шахтинский), Ракитская Валентина Васильевна (г. Каменск-Шахтинский), Петровская Наталья Захаровна (г. Таганрог) решили создать клуб романтиков-муниципалов. Мы даже придумали эмблему - засохший куст чертополоха с зелененькими листочками, а изобразил его художник Владимир Елитенко. Мы решили, что способны оживить то, что невозможно — рутину повседневности. Нашим кредо было высказывание известного актера Зиновия Гердта о власти. В одном из интервью он сказал, что власть - это не свобода делать все, что хочется, это, прежде всего, большая ответственность перед людьми. Наш клуб стремился к коллективной творческой деятельности в таком, казалось бы, нетворческом мире, как городская власть. И это стремление не было

чем-то продиктованным свыше, оно явилось само собой и наполнило всю нашу жизнь особенным содержанием и особенной радостью профессионального и человеческого общения...

1 сентября 1995 года отдел кадров городской администрации был реорганизован в службу управления персоналом. И это была первая служба управления персоналом в структуре власти в Ростовской области. Однажды, на одном из городских совещаний, руководитель высокого ранга позволил себе насмешливый комментарий по поводу этого нововведения, и нам пришлось объяснять суть вопроса под тишину зала. В то время мы самостоятельно изучали мировой опыт работы с персоналом и внимательно следили за всеми законодательными инициативами в стране в сфере кадровой политики. Ссылка на Постановление Правительства РФ № 796 от 06.07.1994 года, где кадровый потенциал организаций и процесс реорганизации отделов кадров в службы управления персоналом был назван «важнейшим стратегическим фактором экономической реформы», спасла ситуацию. Именно тогда впервые стало ощутимым подводное противодействие тем изменениям в кадровой работе в администрации, которое ощущалось на всем протяжении деятельности. Сопротивление при любом изменении привычного хода событий - это естественный психологический фактор нашей жизни. В любой сфере. И если бы Сергей Иванович Шило не верил в важность и нужность того, что мы пытались изменить в кадровой политике во власти, не было бы того признания наших достижений в области управления персоналом администрации, какое пришло со стороны областной власти в 1997 году. Нас пригласили выступить перед мэрами городов Ростовской области и поделиться опытом работы с персоналом.

Наш клуб считал, что основной целью деятельности службы управления персоналом городской администрации является эффективное управление' сотрудниками, когда развиваются личные способности каждого, когда люди получают удовольствие от выполненной работы, когда приходит своевременное признание их достижений. Мы совместно определили формы работы службы управления персоналом в администрациях. Это, прежде всего: квалифицированный прием на работу в администрацию с участием общественных наблюдателей и специалистов в области психологии; отслеживание периода адаптации нового работника; разработка и внедрение четкой нормативной базы действия сотрудников в виде подробной должностной инструкции; осуществление периодической оценки деятельности сотрудников; использование широкой системы поощрений; планирование карьеры; создание системы корпоративных ценностей; формирование команды единомышленников; внедрение системы повышения квалификации и переподготовки персонала.

Конечно, эти формы деятельности существенно отличались от прежних форм работы, привычных и сложившихся годами. Ведь основной задачей отделов кадров было ведение кадрового делопроизводства. «За многочисленными папками кадровой документации размышляют лица сотрудников, от которых в конечном итоге и складывается результат работы любой организации», - таким было общее мнение нашего клуба. Каким путем мы пошли? С помощью специалистов в области управления, социологии, психологии разработали программу «Кадры» и опробовали ее сначала в администрации города Таганрога. Суть состояла в комплексном обследовании личностных и деловых качеств сотрудников и руководителей администрации, выявлении основных характеристик коллектива администрации в целом и отдельных подразделений в частности.

При помощи методик комплексного анализа рабочего места мы изучали ежедневную нагрузку каждого сотрудника, включая комплекс ведения им документации. Когда после нескольких месяцев работы мы положили на стол руководителям подразделений и замам администрации результаты исследования деятельности подчиненных им сотрудников, для них это было во многом открытие невидимых процессов. Выяснилось, что отдельные сотрудники лишь создают видимость деятельности, осуществляя на самом деле две-три функции, в то время как другие за тот же период времени выполняют тройную работу. Такое неравномерное распределение функциональных обязанностей порождало нервную обстановку в коллективе, что мешало эффективной работе всего подразделения. В ходе исследования были выявлены и неформальные лидеры, которые активно влияли на психологический

климат в коллективе. Эти результаты мы использовали в дальнейшем при изменении расстановки персонала по должностям.

Самое сложное в формировании системы управления администрации - это грамотно построенная организационная структура. Она как скелет, на котором все держится. И если есть перекосы в функциональном подчинении, игнорирование специфики городского управления, неоправданное расширение или ограничение полномочий тех или иных руководителей, искусственное создание функций управления, то скелет все время расшатывается, и возникает неустойчивость системы, которую все время лихорадит.

Программа «Кадры» во многом помогла укрепить организационную структуру. Еще тогда, много лет назад, мы пришли к выводу об основных принципах построения организационной структуры администрации. Ведь все полномочия местной исполнительной власти прописаны в законодательстве. Полномочия, компетенции, четкий механизм их правоприменения - вот что должно являться фундаментом организационной структуры. Создание же подразделений под конкретного человека - это неэффективный путь, хотя, к сожалению, наиболее часто встречающийся. Спустя 15 лет именно компетентностный принцип построения организационной структуры власти был определен областной администрацией как основной.

Немало чисто юридической работы выпало в начале 90-х годов на долю служб управления персоналом в сфере формирования документов, обеспечивающих прохождение муниципальной службы. Это и реестр муниципальных должностей, и разработка организационной структуры администрации, и штатное расписание, и система оплаты труда, должностные инструкции, форма трудового договора-контракта, порядок назначения на муниципальную должность, Положение о прохождении муниципальной службы, Положение о конкурсном отборе на муниципальную должность и т.д. Итогом этой работы стало издание сборника нормативно-правовых актов администрации города Таганрога, который стал востребованным пособием для кадровых служб муниципалитетов области. На встречах клуба мы делились своими разработками, спорили, доказывали друг другу важность тех или иных поправок в уже разработанные проекты. Да, тогда не было Интернета, где можно было найти все что угодно, но была команда единомышленников, на долю которой выпала непростая задача создания системы функционирования муниципальной службы, которая началась с приведения в соответствие с законом статусов муниципальных должностей в городских администрациях области. Конечно, это было нелегко. Представьте, сотрудник, отработав в администрации положенное количество лет, вдруг вынужден перейти на другую должность с более низким должностным окладом по причине несоответствия его образования статусу должности. Таких сотрудников было немало в администрации. Это был болезненный процесс. Но мы не жалели время на встречи с людьми, объяснения, убеждения, понимая чувства сотрудников. Мы предложили главе администрации направить этих сотрудников на учебу для получения высшего образования на основе договоров с городскими вузами, компенсируя частично оплату на обучение.

В этом году в стране учрежден праздник - День местного самоуправления. Администрация города Таганрога пригласила в театр им. А.П. Чехова тех людей, которые внесли значительный вклад в развитие местного самоуправления в Таганроге. Среди награжденных мы увидели сотрудников, которые в свое время были направлены на учебу и впоследствии успешно продолжили свою работу в администрации.

Мы придумывали неординарные формы работы с работниками администрации. После завершения ими обучения и повышения квалификации устраивали праздники с торжественным вручением дипломов учеными в области государственного и муниципального управления, организовывали концерты, приглашая юные таланты, которые прославили город на телевизионной передаче «Утренняя звезда». Нам казалось, что каждый должен чувствовать не только принадлежность к организации, но и испытывать чувство гордости за свой город.

Клуб не только помогал создать фундамент прохождения муниципальной службы в городах области, но и заботился о систематизации передового опыта управления персоналом на уровне муниципальных образований.

Что бы мы ни проводили, что бы мы ни организовывали, мы думали, прежде всего, о целесообразности и пользе того, что делаем. Ведь чего проще пустить пыль в глаза, провести громкое мероприятие на тему дня, грамотно отчитаться и быть «на слуху»...

Мы не ограничивали свою деятельность стенами администрации, мы пытались помочь кадровым службам предприятий и организаций освоить новые принципы управления персоналом. Кадровики заводов - это люди со стажем, которые сразу видят - кто есть кто. И тут просто прийти на встречу с ними и просто рассказать о новых методах не получится. Поэтому мы не пожалели времени, поговорили с каждым, прежде чем провести первую расширенную встречу в администрации. Мы ежеквартально встречались с руководителями кадровых служб промышленных предприятий, предприятий торговли, учреждений культуры, образования, медицины. К этим семинарам был большой интерес. Они были бесплатными и проводились в интересах кадровиков города. То есть они не носили характер совещаний, а являлись, по сути дела, встречами профессионалов. Вопросы формировались заранее, что позволяло качественно подготовиться к дискуссии и пригласить специалиста в той или иной сфере трудовой деятельности. Результаты встреч мы публиковали в рубрике газеты «Таганрогская правда», чтобы каждый, кто хочет, мог найти ответ на тот или иной сложный кадровый вопрос. Приглашения на семинары известных ученых позволяли поддерживать общую атмосферу стремления к новому, передовому.

Именно на одной из таких встреч мы познакомились с удивительной командой работников завода «Прибой» - Константином Николаевичем Сергеевым, Татьяной Григорьевной Чугуй и Сергеем Алексеевичем Запорожцем. Именно они были первопроходцами в сфере внедрения новых методов поиска перспективных кадров на своем заводе, а впоследствии и в городе. Обладая современными знаниями, полученными в школе менеджеров под руководством известного предпринимателя Артема Тарасова в Таллине, они помогли нам использовать методику отбора резерва кадров при проведении деловых игр для выпускников вузов, обладающих лидерскими качествами. Так при службе управления персоналом городской администрации сложилась инициативная группа, к которой присоединялись все новые и новые единомышленники как из числа работников администрации, так и ученых Таганрогского радиотехнического университета. Особенно нам помогали ученые Андреева Ольга Александровна и Новиков Михаил Васильевич, с которыми мы потом разработали систему практики студентов в муниципальном образовании. Проректор по научно-методической работе ТИУиЭ профессор Владимир Григорьевич Кабарухин разработал перспективный проект создания муниципального кадрового центра при администрации Таганрога, элементы которого мы активно использовали в работе.

Благодаря инициативной группе клуб муниципалов-романтиков начал осваивать совершенно новую область - поиск перспективных кадров для города. Тогда в воздухе витала идея создания в Таганроге свободной экономической зоны. Заглядывая в будущее, глава городской администрации Сергей Иванович Шило и зам. главы администрации по организационно-правовым вопросам Николай Петрович Савченко поддержали нашу деятельность по созданию банка данных резерва кадров из числа молодых, перспективных студентов города и выпускников учебных центров по подготовке и переподготовке кадров. 17 октября 1995 года в зале заседаний городской администрации состоялась первая деловая игра на тему «Свободная экономическая зона Таганрог». Участвовали в ней 32 выпускника ТРТУ, Центра переподготовки бывших военнослужащих «Выбор» и МРЦПК радиотехнического университета. Особенную атмосферу в начале игры создало выступление Войцеховского Валерия Сергеевича - главного специалиста комитета по развитию перспективных программ и внешних экономических связей городской администрации. В течение часа Валерий раскрывал подробно идею создания СЭЗ, подчеркивая особую значимость наличия кадрового потенциала при ее воплощении в жизнь. А потом, в течение рабочего дня, участники игры учились составлять

деловые письма на заданную тему, анализировать последствия принятых управленческих решений, формировать команду единомышленников, и все это в условиях создания финансового рынка с курсом валюты, с привлечением инвесторов, с организацией авиационного и автомобильного производства в рамках СЭЗ. Подводя итоги игры, Сергей Иванович Шило сказал: «Вот вы построили свою свободную экономическую зону за один день, а мы бьемся уже три года». 15 ноября 1995 года последовала вторая игра, в которой уже приняли участие и выпускники школы «Суперреферент» (директор Ольга Вячеславовна Евстратьева) и выпускники молодого вуза - Таганрогского института управления и экономики (ректор Сергей Юрьевич Аваков). К числу победителей первой игры - Анне Татаровой, Виталию Мирошниченко, Андрею Тену, Андрею Разумееву и Ирине Башариной присоединились Владислав Лисовский и Мария Баканова.

Прошло почти 20 лет... Анна Татарова, кандидат экономических наук, заведовала кафедрой менеджмента в ТТИ ЮФУ, была заместителем руководителя по экономической и международной деятельности, в настоящее время - главный специалист администрации города Таганрога; Ирина Башарина долгое время занимала должность начальника отдела Таганрогской межрайонной торгово-промышленной палаты.

Все эти ребята заняли очень достойное место в жизни, став руководителями предприятий, учреждений, фирм. Все они добились больших успехов в своей деятельности. Но тогда... Тогда они были мало кому известными студентами, начинающими свой жизненный путь. Жаль, что так рано ушел из жизни подполковник ФСБ Владислав Лисовский-

Конечно, это были совершенно не привычные для власти мероприятия. Но необычным было время и самое главное - необычной была личность Сергея Ивановича Шило. Ведь именно ему в тяжелые 90-е пришла в голову идея бесплатного проезда в трамваях и троллейбусах Таганрога, *EL* также бесплатного пользования уличными таксофонами... Он понимал, что этот шаг морально поддержит таганрожцев в сложный период, когда месяцами не выплачивалась пенсия и заработная плата. Городская Дума одобрила тогда эту идею. Но, к сожалению, ростовские руководители не разделяли мнение руководства города и долго потом «припоминали» этот «коммунизм» Сергею Ивановичу.

Так формировался общий фон кадровой политики в городе.

Время ставило новые задачи перед службами управления персоналом городских администраций, и клуб стал активно искать новые формы проведения аттестации персонала с применением современных компьютерных технологий. Нами был разработан пакет аттестационных документов - своеобразный алгоритм аттестации муниципального служащего. Лист обследования личностных и профессиональных качеств, который мы впервые использовали при подготовке к процедуре аттестации кадров, вызвал тогда удивление и раздражение у руководителей. Ведь им пришлось впервые столкнуться с методом психодиагностики. Но, как показало время, именно применение этих методик при составлении психологического портрета личности работника администрации помогло выявить многих потенциально талантливых сотрудников и включить их в резерв кадров. Особенно проявляла интерес к этой работе зам. главы администрации по социальным вопросам Елизавета Васильевна Липовенко. Благодаря нашей совместной работе мы составили резерв кадров медицинских работников и работников культуры, многие из которых пришли впоследствии на работу в администрацию. Причем при подборе кадров в отдел культуры мы впервые использовали метод моделирования деловых ситуаций, суть которого состояла в выявлении творческих способностей и умений кандидатов.

Клуб муниципалов-романтиков тогда являлся своеобразным центром внедрения нововведений, и к нам постоянно обращались коллеги из городов и сел области.

Увидев пользу для развития системы муниципальной службы в Ростовской области, нашей деятельностью заинтересовался заместитель главы администрации Ростовской области Сергей Геннадьевич Кузнецов. Он предложил Сергею Ивановичу Шило на базе администрации Таганрога провести областной семинар со всеми управляющими делами администраций городов области и продемонстрировать достижения в области кадровой политики в го-

роде. К тому времени при активном участии ныне почетного гражданина города Таганрога Полины Ивановны Маевой нами был разработан и впоследствии поддержан городской Думой важный документ - концепция кадровой политики в городе Таганроге. Важная роль отводилась в ней внедрению новых форм и методов подбора перспективных кадров. Суть кадровой политики сводилась к следующим простым положениям:

- уровень и качество жизни населения города во многом обусловлено тем, насколько эффективно организовано муниципальное управление;
- эффективное управление зависит от компетентного и заинтересованного персонала муниципальных учреждений;
- компетентность персонала определяется качеством его подбора, обучения и расстановки по всем участкам работы.

Это вопрос интересов всех. Время требовало новых решений, а значит и кадров, способных эти решения принимать и претворять в жизнь. Семинар прошел успешно, и к нам стали приезжать по обмену опытом сотрудники кадровых служб городов области. Мы помогли всем. Так мы влияли на атмосферу подходов к формированию муниципальной кадровой политики. В октябре 1997 года клуб провел свое очередное заседание при участии не только руководителей города, но и руководителей областной администрации. В рамках Всероссийской научно-практической конференции «Компьютерные технологии в инженерной и управленческой деятельности» мы делились опытом управления персоналом в административных организационных структурах. Вот темы докладов:

- Прогнозирование профессиональной ориентации молодых специалистов с помощью специальных тестов;
- Кадры в системе взаимоотношений власти с политическими партиями и общественными объединениями;
- Формирование группы резерва кадров и организация работы с ней.

В ходе круглого стола мы провели две дискуссии.

Первая: «О концепции муниципальной службы» с обсуждением вопросов:

- в чем заключается особенность кадровой политики в муниципальном образовании;
- каковы, на ваш взгляд, перспективные направления в деятельности службы по управлению персоналом;
- как сделать достаточной социальную защищенность муниципальных служащих.

Вторая: «Кадры как ресурс муниципального развития» с обменом мнениями по вопросам:

- каковы возможности более эффективного использования муниципальных кадров;
- каковы механизмы управления кадровым потенциалом в муниципальном образовании;
- какую можно прогнозировать динамику численности муниципальных служащих на период 5-7, 10-15 лет;
- определяется ли профессионализм современными руководителями в большей мере новыми знаниями при существенном значении опыта;
- оправданы ли инвестиции в кадровые ресурсы;
- что можно предложить для интенсивной переподготовки кадров местного самоуправления.

В ходе дискуссий нами было выявлено немало проблемных точек в деятельности служб управления персоналом в муниципальных образованиях. На семинаре клуб представил все свои методические разработки в виде брошюр, образцов документов о прохождении муниципальной службы и т.д., и это был неплохой результат. С тех пор за Таганрогом закрепилось первенство во внедрении и развитии перспективных методов управления кадровыми ресурсами в административных системах. Это,

конечно, обязывало двигаться вперед и осваивать новые программы. Одной из таких программ было внедрение современных управленческих технологий в деятельность муниципальных учреждений и сферу предпринимательства. Особенно активно этот процесс начался в 1996 году, после выборов мэра Таганрога. Один из молодых замов мэра - председатель КУИ Александр Леонидович Кабицкий был активным сторонником внедрения современных мо-

делей управления персоналом в муниципальную службу. Именно он объединил вокруг себя коллектив руководителей муниципальных предприятий и учреждений, а также предпринимателей, стремящихся по-новому организовать свое дело. Наиболее яркими личностями в этом кругу были Леонид Матусевич, Николай Орлов, Владимир Королев, Светлана Нога, Николай Власов. Переподготовка в Международной академии предпринимательства в Москве и повышение квалификации в Санкт-Петербургском институте бизнеса и права дали нам возможность поделиться с предпринимателями новыми методами управления человеческими ресурсами. Совместно с Александром Леонидовичем Кабицким мы неоднократно проводили встречи с предпринимателями и вооружали их новыми методиками по управлению. У нас до сих пор хранится экземпляр самодельной книги с ксерокопией лекций, методиками по сплочению команды, формами документации, которые мы раздавали коллегам. Александр Леонидович создал работоспособную команду из молодых и перспективных сотрудников. Такую же удивительную команду молодых и перспективных сотрудников создал в администрации Михаил Ионов - руководитель отдела внешнеэкономической деятельности. Благодаря провидению Сергея Ивановича Шило и деятельности этой команды родился Азово-Черноморский международный клуб, который в настоящее время является важной экономической и политической организацией Средиземноморья.

Мы учились сами и учили других. Мы очень верили в нужность того, что делали. И это было счастьем.

В 1998 году администрация Ростовской области приняла участие в проекте Европейского сообщества Тасис Эдрус 9409 «Совершенствование государственного управления на Юго-Западе Российской Федерации». В ходе проекта государственные и муниципальные служащие администраций городов области приняли участие в серии семинаров-практикумов по семи модулям, подготовленным институтами Государственного управления ROI и Nethconsult (Нидерланды), CNFPT и SODETEG (Франция). П. Друкер - известный специалист в области менеджмента в свое время заметил: «Исторические успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами, не экономическим базисом или технологиями, даже не талантом народа, а эффективностью управления. Вот почему одни страны быстро прогрессируют, а другие топчутся на месте». Проект Тасис был направлен на совершенствование форм и методов государственного и муниципального управления, в котором нуждалась Россия на пути реформирования развития общества. Цель семинаров-практикумов состояла в адаптации зарубежного опыта административных реформ к социокультурным условиям России, в частности процедур и технологий управления персоналом. В ходе проекта ставились рабочие задачи, реализация которых позволила слушателям:

1. Освоить новые концепции управления человеческими ресурсами.
2. Применить эти знания в практических упражнениях.
3. Сравнить приобретенные знания со своим опытом.
4. Овладеть современными процедурами и технологиями управления персоналом государственной службы.
5. Пересмотреть стратегию УЧР в своей администрации, разработать проект кадровой политики.

Основное внимание на семинаре было уделено обучению действием.

Благодаря участию в проекте нам удалось познакомиться с настоящим профессионалом, доктором философских наук, профессором, зав. кафедрой социологии и политологии Северо-Кавказской академии государственной службы Геннадием Павловичем Зинченко, который был одним из главных экспертов проекта. Геннадий Павлович являлся самым востребованным консультантом администраций городов области. В 1999 году в Ростиздате вышла его книга «Как изменить работу чиновников».

Эта книга стала настольной для муниципалов-романтиков.

Проект Тасис создал особенный настрой в реализации кадровой политики в области. Во многих муниципальных образованиях был проведен организационный аудит, в ходе которого были проанализированы цели и подходы администрации в управлении, задачи и обязанности,

уровень квалификации, стиль руководства, принципы принятия решений, степень самостоятельности, уровень культуры организации, состояние сотрудничества, характер служебных отношений.

При поддержке Сергея Ивановича Шило такой аудит провели и мы в своей администрации в течение двух выходных дней. Все руководители подразделений приняли участие в семинаре-практикуме, который провел Геннадий Павлович Зинченко. Два дня... Но как же много изменили они тогда в коллективе администрации. Возникло ощущение настоящей команды, которая способна решать самые сложные задачи. Мы все как-то выросли в глазах друг друга, потому что коллективно учились искать и находить новые пути решения городских проблем. Исчезло неуютное ощущение некомпетентности, которое до этого возникало у руководителей, недостаточно знающих о современных методах и подходах в управлении человеческими ресурсами. Это был подъем творческой активности персонала администрации, которому во многом способствовали сумасшедшие на первый взгляд идеи клуба муниципалов-романтиков. Очень жаль, что в последнее время в кадровой политике администраций городов области возобладали так называемый «политически преданный» подход в подборе кадров. Нам не нравится слово «преданный», оно имеет один корень со словом «предательство». И в связи с этим вспоминается встреча в мэрии города Люденшайда (Германия) с коллегой - руководителем кадровой службы. Мы задали ему вопрос: «Сколько лет вы работаете в этой должности?» Он ответил - 37. Там профессионалы ценятся на вес золота. Они работают и занимаются своим делом, зная его до мелочей. Меняются мэры, депутаты, а опытные и верные делу менеджеры управления остаются.

На наш взгляд, это самый эффективный подход к подбору кадров в управлении.

Клуб муниципалов-романтиков существовал более пяти лет. В 2000 году прошли выборы мэров городов. К руководству администраций городов пришли другие люди. Изменились подходы к кадровой политике, поменялись приоритеты. Это естественное самодвижение жизни... Процесс, где нередко тупики являются источником рождения истины.

Прошло почти 20 лет... Мы понимаем, что опередили время лет на пятнадцать. Сейчас в Ростовской области очень успешно и плодотворно работает Южно-Региональный клуб HR-менеджеров, благодаря которому в Южном регионе активно распространяются и применяются новейшие технологии и методы управления персоналом в организации. Президент клуба Галина Агуреева вошла в число самых популярных людей Дона. Мы передали HR-клубу для истории многие документы клуба муниципалов-романтиков.

Продолжает наши идеи и Таганрогская межрайонная торгово-промышленная палата. Президент палаты Александр Николаевич Амерханов придает особое значение реализации проекта поиска перспективных кадров для города, над которым многие годы успешно работает отдел перспективных кадров во главе с Аллой Пашко.

Мы до сих пор поддерживаем дружеские отношения с коллегами и счастливы, что был в нашей жизни такой период, когда мы искренне верили в правоту наших идей и обратили в эту веру немало достойных людей.

Это небольшое путешествие в прошлое посвящается светлому человеку, умевшему верить в чудо, человеку, который очень любил свой город и всегда поддерживал хорошие и смелые идеи, - Сергею Ивановичу Шило.