



Кадровая политика НИУ ВШЭ в зеркале РЖД

(по материалам выступления
первого проректора НИУ ВШЭ **Вадима Радаева***)



По вагонам!

Для того чтобы лучше понять суть и главные вехи кадровой политики, представьте себе железнодорожную магистраль. Трудно сказать, какую именно. Представьте любую, но, конечно, с поездами западного направления. По этой магистрали снуют электрички, набитые студентами. Они курсируют на короткие расстояния – сначала четыре остановки, потом ещё две. «Люди входят и выходят, продвигаются вперёд». Примерно две трети таких пассажиров – бюджетники, они едут бесплатно, а одна треть платит за билеты, причём довольно приличные деньги. Правда, почти 40% тех, кто платит, имеют льготы, доходящие до 50–70% цены. Словом, «едут и смеются, пряники жуют». Если становится невмоготу, переходят из вагона МИЭФ в вагон МЭИМП.

Впрочем, с точки зрения кадровой политики эти электрички и их пассажиры-студенты малоинтересны. Это весьма непостоянный контингент. К тому же, не все доезжают до желаемой остановки, некоторым из-за злых контролёров приходится сходить раньше. Интереснее то, что происходит

рядом. А рядом движется поезд дальнего следования, в котором едут другие категории пассажиров – преподаватели, научные сотрудники, административно-управленческий и административно-хозяйственный персонал.

Поезд курсирует с конца 1992 года, когда его выпустили на линию либералы-железнодорожники. Комфортабельность поезда постепенно повышается. Есть некий общий план (стратегия до 2020 года) и вычерченные маршруты, которые спускаются сверху, на каждый перегон предусмотрены правила и инструкции, и все пассажиры рассажены по вагонам и положенным местам. Кто не захотел в вагон, гордо едет на крыше в виде общеуниверситетских кафедр. Сложились свои понятия, своя терминология и свой сленг. Причём, большинство используемых ключевых слов почему-то состоит из трёх букв: ППС, НПР, УВП, АХО, АУП, БУП, РУП и т.д. Но к этому все давно привыкли. Труднее привыкнуть к тому, что параметры движения постоянно меняются. Кажется, только что утрясли расписание – опять всё переделывают. К тому же, скорость, с которой движется поезд, всё время нарастает (по крайней мере, так кажется), пейзаж начинает мелькать перед глазами. И при этом сам поезд непрерывно растёт прямо на ходу: постоянно увеличивается число вагонов, прибывают всё новые и новые пассажиры.

Belle Époque

Поговорим сначала о пассажирах-преподавателях.

Первые годы удобств было меньше, но организовано всё было самым комфортным образом: пассажиров набирали кондукторы – заведующие кафедрами. Набирали, кого хотели. При этом выгонять никого было не нужно, потому что мест в вагоне и самих вагонов становилось всё больше и больше. Каждый год к поезду прицеплялся как минимум один вагон-факультет, а иногда и два. Плюс к этому, ежегодно пригонялась куча новых вагонеток – так называемых магистерских программ. Так что дефицита мест не наблюдалось.

* на выездном семинаре кадрового резерва в июне 2014 года

Кондукторам приходилось ещё побегать, чтобы найти на свободные места более-менее приличных пассажиров.

Итак, добрые кондукторы набирали своих, наиболее приятных им людей и никого не высаживали. Для того чтобы пассажира ссадили с поезда, он должен был быть совсем уж отчаянным: дебоширить, систематически нарушать правила внутреннего распорядка, приставать к пассажиркам электричек или воровать (плагиатить) чужие тексты. А по собственной воле пассажиры покидали поезд крайне редко, поскольку, когда пойдёт следующий поезд западного направления, никому не известно.

В 2004 году, ровно десять лет назад, условия проезда начали существенно улучшаться: стало больше купейных мест, улучшилась еда, появились талоны на бесплатные обеды (индивидуальные и коллективные гранты). И в целом стало теплее, светлее. Сидим себе, едем, за окном всё мелькает, заботиться ни о чём не надо. Куда едем, в принципе неважно, потому что есть начальник поезда и машинисты, они знают, что делать, – всё отлично. Проводницы приносят чай по первому запросу. Затем начинают раздавать пайки 1-го, 2-го и 3-го уровня. Паёк 3-го уровня просто великолепен – очень привлекательный и аппетитный.

Правда, пайки приносят не всем, и это немножко обескураживает. Но остальных тоже как-то подкармливают, и кондуктор ещё что-то подбрасывает тем, кому совсем ничего не досталось. Со временем по вагонам начинают разносить паёк Лучшего пассажира такого-то года. Лучшие пассажиры при этом определяются по воспоминаниям студентов, которые ранее сошли с какой-нибудь электрички. Появляются и другие забавы. Можно, например, на целую группу заказать какой-нибудь праздничек, организовать застолье. Для этого надо пригласить молодых пассажиров из какой-нибудь электрички. Само мероприятие тоже называется словом из трёх букв – НУГ, ПУГ, НУЛ или ПУЛ. Можно сходить в вагон-ресторан – съездить на зарубежную стажировку. Можно поесть мороженого за счёт заведения – повысить квалификацию. Причём, мороженого предостаточно, в какой-то момент это мороженое даже начинают впихивать – пассажир уже обязан съесть хотя бы пару порций за три года.



Но, согласитесь, это не самая большая беда, тем более что проверять, сколько ты съел, особенно некому. А многие действительно любят сладкое (например, курсы английского языка), уплетают его большими порциями и весьма довольны.

В прежние времена кто-то из пассажиров ещё норовил сойти, добежать до другого поезда и урвать где-то ещё одну-две дополнительные пайки, походив по вагонам и «поработав горлом». Некоторые умудрялись кататься на пяти поездах сразу. Однако со временем большинство успокоилось, – зачем топтать сапоги, когда и здесь тепло, светло, кормят нормально и предоставляют множество свобод: можно «ходить по путям», «стоять под стрелой» и «перебегать пути перед близко идущим поездом».

Некоторые так называемые обычные пассажиры накопили бонусные мили (репутацию) и получили пожизненные проездные с фиксированными местами. Они на конкурс вообще не приходят и даже требований конкурсных не знают. Могут расписание не соблюдать. Вдобавок, они получают свой ударный (весьма неординарный) паёк, и посадить их из поезда уже никак невозможно.

Сохраняются, конечно, некоторые неудобства: периодически, чётко по расписанию надо ходить по электричкам и разносить по вагонам знания. При этом в одних вагонах твои знания брать обязаны, а в других пассажиры ещё и нос воротят от твоего электива, и ты можешь оказаться невостребованным. Входишь в вагон, а тебе говорят: «Иди дальше, здесь уже всё выбрано».

Бывают и другие нарекания. Приходится заполнять массу бюрократических форм, вывешивать за окно свои персональные данные и программы. Пассажиры жалуются на формализм машинистов, низкую культуру обслуживания проводниц – медленно выдают бельё, которое постоянно теряется в СДОУ (единственное слово из четырёх букв, и то крайне неприятное). Захочешь ненадолго отлучиться из поезда (поехать в командировку), приходится метаться по бесконечным вагонам. Некоторые хотели бы рвануть стоп-кран, но оказалось, что стоп-краны конструкцией не предусмотрены.

Люди жалуются. Впрочем, люди ведь всегда жалуются. С другой стороны, если посмотреть в окно, видно, что тем, кто на перроне, явно ещё хуже, потому что им и идти-то некуда. Поездов, конечно, много, но хороших почти совсем нет. Говорят, где-то есть крутые зарубежные InterCity, но своими глазами их мало кто видел. Поэтому сидим внутри, поглядываем в окно и понимаем, что жизнь удалась.

Появление интуристов

Серьёзные беспокойства начались не сразу. В 2007 году возникло некоторое недоразумение, на которое большинство, вопреки ожиданиям, не обратило внимания. К составу начали прицеплять спецвагоны для интуристов: сначала маленькие тележки, затем всё больше и больше; они уже начинали мозолить глаза. Интуристов привлекали по спецприглашениям, рассылаемым по лучшим вокзалам. Отбор производили машинисты вместе с начальником состава – кондукторов к этой процедуре тоже допустили, но без решающего голоса. И что было особенно неприятно, – интуристов размещали в вагонах повышенного класса – по-нашему СВ.

Причём, нагрузка у тамошних пассажиров в части беготни по электричкам была меньше, а условия, наоборот, лучше: – талоны в вагон-ресторан, культурные проводницы со знанием языка и всё такое. И это было немного странно и обидно для тех, кто сел ранее. В какой-то момент люди даже стали задавать вопросы, но в ответ им спели известную песню Владимира Высоцкого:

*А люди всё роптали и роптали,
А люди справедливости хотят:
– Мы в очереди первые стояли,
А те, кто сзади нас, – уже едят!
Им объяснили, чтобы не ругаться:
– Мы просим вас, уйдите, дорогие!
Те, кто едят, – ведь это – иностранцы,
А вы, прошу прощенья, кто такие?
Ну, и на какое-то время все успокоились.*

Предъявите ваши билетки

В 2011 году – новая морока. Начались объявления по всем репродукторам. Газета «Окна РЖД» из номера в номер стала нудно повторять: «Товарищи, приобретайте билеты! Соблюдайте правила!» – Какие ещё билеты? Мы с роду по билетам не ездили! Какие ещё правила? Кому они нужны, и кто их вообще читает?

Словом, правила выслушали, никто не спорил. Но реакция была минимальной. Никто особенно не напрягся, потому что у кого-то уже были билеты, у кого-то их, наоборот, отродясь не было, кто-то решил приобрести их и обезопасить себя от аварийной ситуации, а кто-то не стал. Ну, зачем, в самом деле, покупать, когда можно и не покупать? Авось обойдётся. Тем более что билеты проверяют добрые кондукторы, которые сами же своих людей набирают и, вероятно, закроют глаза на мелкие нарушения. И первое время так оно и было. И вдруг в начале 2013 года на линии появились контролёры – какие-то кадровые комиссии. Контролёры пришли и сказали: «Товарищи пассажиры, вас предупреждали ещё года два назад, вот правила, вы их видели. Там про билеты всё чётко сказано. Предъявите!» И это, естественно, вызвало некоторый шок: «Вы что, всё это серьёзно!?»

А дальше места начали стремительно дифференцироваться. Наряду с обычными купейными появился плацкарт в виде преподавательского договора с литерой П125, где надо бегать по электричкам чаще, чем остальным пассажирам. Появились откидные места до следующей остановки: ещё одно слово из трёх букв – ГПД, гражданско-правовой договор. А кому-то и вовсе пришлось пройти с вещами на выход. Уже в 2013 году число покинувших состав пассажиров исчислялось десятками, а вместе с ГПД – целыми сотнями. Хотя, главным образом, это были пассажиры, набежавшие из других поездов, – внешние совместители.

В конце 2013 года произошло ещё одно знаменательное событие. Состав выиграл какой-то лихой конкурс в МПС (он же Минобрнауки) и получил статус «Будущий InterCity Train», который, во-первых, позволяет пересекать границу нашей ро-

дины, а во-вторых, даже обязывает пересекать эту границу и двигаться куда-то за рубеж. Куда – никто не знает, но понятно, что двигаться придётся. Да ещё вписываться в чужое расписание, где свои поезда уже расписаны по сотням (рейтингам). А это значит, что придётся приобретать загранпаспорта, разрабатывать новые англоязычные маршруты, проходить международную аккредитацию и прочие малоприятные вещи.

Примерно в это же самое время изменения добрались до такой категории НПР, которая называется НС (научные сотрудники) – первое встретившееся нам слово из двух букв. Долгое время они сидели спокойно, чай попивали и в ус не дули, потому что вся эта чехарда с конкурсами их не касалась. Предполагалось, что они занимаются наукой. А тут – ОПА! – оценка публикационной активности. Контролёры взяли их и проверили. И выяснилось, что больше половины тех пассажиров, про которых думали, что они занимаются наукой, недурно зарабатывали и без всякой этой науки. Им для начала погрозили пальцем. Но это означало, что научным сотрудникам теперь тоже нужно суетиться и что-то делать. И публиковать это «что-то» в рецензируемых научных журналах.

Переход к открытой продаже билетов

С января 2014 года набор пассажиров в обычные вагоны стал производиться по правилам, подозрительно напоминающим правила отбора интуристов в спецвагоны. То есть, вагоны остались обычными, а вот критерии набора в них стали походить на специальные. Раньше кондукторы набирали себе кого хотели, потом в этот процесс вмешались какие-то комиссии с контролёрами, а теперь и вовсе пошли объявления об открытой продаже билетов. Да не по внутреннему радио, а на весь вокзал, чтобы было слышно на всех перронах: «Уважаемые пассажиры, приглашаем вас в наш поезд повышенного комфорта. Билеты можно приобрести в электронных кассах города. Оплата производится тремя научными статьями».

Конечно, возникли здоровые сомнения. В самом деле, какой нормальный взрослый человек с советским или даже постсоветским бэкграундом всерьёз поверит в то, что объявляется открытый конкурс на вакантные места, что любой человек может в нём участвовать и, более того, победить? Испокон века конкурсы объявлялись только для своих, которые в них и побеждали, причём, иной раз даже не подозревая о факте своего участия. Тем не менее, уже после самого первого объявления об открытой продаже билетов доля заявок от внешних пассажиров (тех, кто на перроне) составила около 30% от общей суммы заявок на вакантные места.

Для пассажиров, севших в поезд ранее, это стало неприятным известием, посерьёзнее временного отключения электричества (вроде рядового сбоя LMS). Выяснилось, во-первых, что отныне все пассажиры будут оцениваться какими-то внешними контролёрами-экспертами. А во-вторых, что совсем уж абсурдно, все пассажиры должны были, пусть и условно, но покинуть насиженные места и где-то там, на вокзале, заполнить положенные электронные формы, чтобы затем на общих основаниях, наравне с совершенно чужими, посторонними людьми, которые раньше толклись на перроне, соревноваться за право зайти обратно.

Причём с ненулевой вероятностью, что те, внешние, окажутся ловчее, бойчее и займут твоё место.

Да, конечно, зачастую эти внешние («понаехавшие») сильно пообтрепались и выглядят похуже своих. Но, к удивлению, попадаются и вполне приличные люди. А некоторые свои, напротив, немного пообтрепались, хотя никуда вовсе не выходили. В итоге, перед тамбурами некоторых вагонов начали выстраиваться небольшие очереди. Где-то всё проходило спокойно: все зашли и культурно едут до следующей остановки. А где-то стали возникать проблемы: претендентов двое или даже трое, а место всего одно.

У кондукторов, которые по закону тоже принимают участие в процессе отбора, проявилось нормальное человеческое чувство: сначала взять из очереди своих, а внешних потом, если останутся свободные места. И некоторые кондукторы, проявив своего рода принципиальность, так и сделали – начали аккуратно брать своих, а чужих под благовидными предлогами отсеивать. – Дескать, они не знают, как вести себя в приличном обществе и не те курсы читают. Но на их беду, окончательное решение было уже не за кондукторами, а за большой кадровой комиссией, которая – рассматривает подобные ситуации.

Пассажиры и кондукторы, само собой, бросились писать многочисленные жалобы начальнику поезда: «нас ссадили не по закону», «на самом деле билетика у меня есть – я их просто забыла предъявить». Или даже так: «Да, вы правы, у этого пассажира нет билетов, и он не планирует их приобретать, то есть он не пишет статей в журналы и в отечественную газету «Гудок», и даже в твиттере отмечается нерегулярно. Но, во-первых, у нас особая специальность (мы не писатели какие-нибудь), а во-вторых, этот пассажир числится в данном составе ещё с девяносто такого-то года, и главное, он хороший человек. Поэтому нас всех и его в частности следует оставить в покое».

Из купе в общий вагон

Дальше хуже. Начался процесс объединения вагонов – по три-четыре вагона в один. Это называется «удлинённая база», или мегафакультет (большинство из них также по обычаю будут обозначаться тремя буквами – ФСН, ФГН, ФКН, ФЭН). А в удлинённых вагонах, помимо прочего, начали ломать перегородки, традиционно называемые каффедрами. То есть вместо нормальных купе стали делать ненормальный, на западный манер, общий вагон (open space). И приятного в этом мало, потому что как было раньше: сидишь себе в купе – картишки, водочка, девушки (которые тоже называются словом из трёх букв – УВП). А теперь перегородок нет, все толкуются в общем вагоне, девушек забирают и уводят в какой-то учебный офис, который обслуживает уже не пассажиров, а некие абстрактные образовательные программы. Говорят, в будущем у

каждого будет своё индивидуальное купе, но дожить до этого времени надеются немногие. И жаловаться, по сути, некому, потому что начальника поезда только что переутвердили на следующие пять лет, он переутвердил поездную бригаду, и они-то всю эту историю с общими вагонами, собственно, и затеяли.

В результате всей этой свистопляски некоторое напряжение в составе, конечно, нарастает. Но постепенно приходит понимание того, что, к сожалению, отсидеться не удастся, и просто так, как раньше, проехаться на поезде Москва – Санкт-Петербург – Нижний Новгород – Пермь, а далее Ницца – Канны – не получится. Нужно куда-то тянуться, чему-то соответствовать, писать вместо красной (очень выразительной) кнопки в международный рецензируемый журнал. Либо сходить на ближайшей станции, пересаживаться в ухудшенные условия, менять одни три буквы на другие, менее приятные, – с понижением в статусе.

Попутно появились и запасные пути, или параллельные статусы: можно стать администратором или экспертом. Это умные и квалифицированные люди, которые делают своё дело, но при этом не являются научно-педагогическими работниками. Если хочешь, пожалуйста, можешь стать экспертом и не писать никаких статей ни в какие рецензируемые журналы, а всего лишь зарабатывать в поте лица. И перестать быть преподавателем или научным сотрудником (это называется «выйти из знаменателя»).

Тут ещё пошли слухи о введении единых проездных, называемых едиными контрактами. Если их введут, придётся вместо проводниц самим (о, господи) разрабатывать свои сервисы – убирать вагон, участвовать в комитетах по управлению подвижным составом и т.п. Словом, не соскучишься.

А ещё поговаривают, что скоро преподаватели вообще окажутся ненужными (много едят, капризничают), и их заменят биороботы. Это будет называться «Хождение по МООСам». И якобы качество преподавания от этого только улучшится. А ресурсов это практически никаких не потребует, ибо биороботы потребляют мало и ни на что не жалуются. Со временем, быть может, удастся избавиться и от студентов. Эти шумные электрички порядком поднадоели, пусть всё будет в интернете.

Все магистральные эксперименты, как всегда, начинаются в Москве. Но кроме столичного есть ещё и региональные составы. Питерский литерный уже перевели на новые рельсы. Пермский и нижегородский пока курсируют по прежним маршрутам, но тоже готовятся к переходу на новое расписание. Их машинисты интересуются, спрашивают: какие там новости в столице. Потому что знают: вечером в Москве – утром в Нижнем Новгороде.

И поезд идёт...