



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 110 ЛЕТ НАЗАД

Кадровый вопрос на железных дорогах 110 лет назад: молодые специалисты, практика, взаимодействие дорог с вузами... Многие решения можно смело позаимствовать и сегодня, и этот материал мог бы быть помещён в раздел, посвящённый образованию и кадрам. Особенно это касается предложений, связанных с мотивацией сотрудников.

Что нужно для улучшения личного состава служащих на железных дорогах? — Этот вопрос, составляющий предмет особой анкеты, предпринятой в последнее время на многих железных дорогах, побуждает меня высказать и свой взгляд по этому предмету.

Вопрос коснулся, главным образом, служащих по службе движения. Господствующее мнение склонно видеть причину неудовлетворительной службы этих агентов в отсутствии или недостатке образовательного ценза. В поднятии образовательного уровня видят панацею для искоренения болезни. Мне кажется, что корень зла нужно искать гораздо глубже, и что нужен целый ряд других мер как для улучшения подбора служащих, так и для пробуждения в них самодеятельности и сознательного отношения к делу.

Перехожу, в частности, к возникшему на некоторых дорогах предположению замещать должности начальников станций и их помощников только лицами, имеющими образовательный ценз не ниже курса средних учебных заведений и, сверх того, аттестованными учебными заведениями. Я сомневаюсь, во-первых, в том, чтобы на эти должности при существующих условиях службы и вознаграждения, явился достаточный контингент таких кандидатов; во-вторых, если имеется в виду привлечь на упомянутые ответственные должности молодых людей прямо со школьной скамьи, то вряд ли польза от изучения ими предметов программы уравновесит тот риск и вред для службы, которые, несомненно, будет представлять отсутствие у этих юношей не только служебного, но и просто житейского опыта, такта и уравновешенно-

сти для деловых сношений с публикой и для распорядительных действий, от которых нередко зависит безопасность движения поездов; в-третьих, если обширный контингент младших служащих-контрщиков, телеграфистов и прочих, независимо от их способностей и деловых качеств, лишит перспективы повышения по службе, дав дорогу учебным дипломам и аттестатам, то может получиться в результате, что способные, даровитые самородки, с царём в голове, но без аттестата в кармане, которые до сего времени на железнодорожной службе встречаются чаще, чем на всяком другом поприще, — все они будут уходить с железной дороги в другие области труда, где ценятся только деловые качества, вне зависимости от того, достигнуты ли они школьным путём или путём самообразования и саморазвития. На каждой железной дороге и в настоящее время в личном составе служащих есть достаточный запас людей с образовательным цензом, но если зачастую при передвижении по службе они остаются позади, то не следует ли в этом усмотреть только закон свободной конкуренции, естественно выдвигающий вперёд людей труда, инициативы и деловых способностей. Если ввести покровительство учебным аттестатам, то, конечно, роли переменятся, но вряд ли такое повышение образовательного ценза будет способствовать улучшению качественно уровня служащих.

Зло не только железных дорог, но и всех других предприятий и ведомств в нашем отечестве, заключается не столько в недостатке образовательного ценза, сколько в недостаточной высоте нравственного уровня служащих; не достаёт



не дипломов, но гораздо более важного: честности, трудолюбия и инициативы. И вряд ли Правления и Управления железных дорог могут позавидовать в этом отношении другим ведомствам, где процветает система дипломов. Достаточно указать на наши привилегированные морское или военное ведомства, на весь высший чиновный мир «двадцатого числа», — везде мы видим полное отсутствие самостоятельности, беспечность, фактическое невежество и хищническое отношение к интересам казны.

Итак, по моему мнению, введение обязательного общеобразовательного школьного ценза для служащих на дорогах вряд ли будет способствовать повышению качественного подбора служащих; гораздо важнее было бы для интересов службы учреждение особых экзаменационных комиссий при Управлениях дорог, для испытания путём собеседования, служебных, специальных и отчасти общих знаний лиц, представляемых к повышению по службе. Такие экзамены дали бы возможность Управлению дороги проверять аттестации ближайшего начальства и коллегиальным способом производить оценку не только деловых способностей служащего, но и общего его развития, для определения степени пригодности его для занятия высшей должности.

Затем было бы весьма полезно введение особых секретных ежегодных аттестаций ближайшего начальства: Начальников Отделений, Начальников станций — о каждом из подчинённых им служащих в отношении их нравственности, трудолюбия, самостоятельности и проч. Аттестации эти могли бы заключаться в ответах на вопросы, выработанные Управлением дороги, на бланках особых аттестационных листов и — для удобства сопоставлений и сравнений — могли бы быть выражены по цифровой балльной системе. Эти отметки, производимые периодически разными начальствующими лицами, в виду перехода служащего со станции на станцию или из одного отделения в другое (что следовало бы в интересах дела и правильной оценки служащего делать возможно чаще), и заносящиеся в послужные списки служа-

щих, — давали бы Управлению ясное представление о сравнительных качествах всех служащих и служили бы критерием для выбора кандидатов на повышение по службе, причём, конечно, должен был бы — наряду с другими факторами оценки — приниматься во внимание и образовательный ценз.

Весьма важен также сам способ оценки служащего в отношении его деловых качеств. Несправедливо и нецелесообразно, разумеется, составлять мнение о служащем по выгодному внешнему впечатлению и по бойкости ответов на поставленные вопросы при проезде начальства по линии; важно судить не по виду и словам, а по делам. Для оценки деятельности старших, ответственных агентов самым рациональным, по моему мнению, был бы способ статистический, в виде всесторонних записей о деятельности каждой станции, каждого отделения. Так, например: о простое вагонов и поездов, о количестве недостат и порчи грузов, о числе происшествий по вине служащих эксплуатации, о числе принесённых жалоб со стороны пассажиров и грузовладельцев, о количестве выправок контроля сборов, о числе замечаний, сделанных контролёрами всяких наименований (движения, станционного счетоводства) и прочего. Все эти записи, приведённые в цифровое соответствие с размерами технической и коммерческой работы станции или отделения и выраженные в определённом от сводки деятельности всех станций и всех отделений виде, — представляли бы наилучший показатель степени успешности работы данной учётной единицы (станции, отделения), а, следовательно, и служили бы беспристрастной характеристикой деятельности ответственных агентов, заведующих этими единицами.

Но кроме оценки деловых качеств служащих, такой способ мог бы послужить для введения разнообразных премировок, с соответствующими вычетами при уклонении от определённых норм. Правильно и рационально организованная статистика и учёт в обширных предприятиях заменяет хозяйский глаз, премировка же, являясь видом участия служащего в прибылях, зависящих от успешного и хозяйственного отношения к делу,

превращает работника в хозяина. Вот почему ни повышение окладов жалования, ни выдача наградных денег каждый раз по усмотрению и расположению начальства, часто зависящим от случайных причин, никогда не достигают того эффекта, который получается от правильно и целесообразно поставленной премировки, когда служащий в каждом лишнем часе простоя или непроизводительного пробега вагона, в каждом пропавшем пуде груза, в каждом повреждении подвижного состава или другого имущества дороги — с чисто хозяйской болью в сердце видит свой личный ущерб. Превращая служащего в хозяина, администрация избавляется от необходимости напоминаний, понуждений и угроз, требующих долгих, неприятных и, в большинстве случаев, недостигающих цели ежедневных переговоров со станциями по аппарату об ускорении погрузки, выгрузки и возврата вагонов, щитов и прочего. Личная материальная заинтересованность начальников станций в наиболее быстром обороте вагонов, грузов, щитов и проч. и неумолимый точный цифровой учёт этого оборота, несомненно, явятся значительно большей гарантией успеха дела, нежели унижающие достоинство старших агентов ежедневные напоминания им об обязанностях, в предположении — авось это подействует и заставит их сделать возможно большее.

Введение премий требует, однако же, большой обдуманности, строгой планомерности и предварительного тщательного изучения всех особенностей каждой станции, способствующих или, наоборот, неблагоприятствующих нормальному ходу данного дела. Несоблюдение этих условий весьма часто приводит к неудаче премировки, заставляющему администрацию разочаровываться в самом принципе премий, между тем как неудача этот объясняется или несоответственным применением измерителя данной функции, или же назначением слишком высоких, или непомерно низких норм, не отвечающих условиям фактической средней работы, или, наконец, нецелесообразным распределением премий между участниками, по произволу и усмотрению начальства, вместо точного учёта инди-

видуальной работы, математически определяющего долю каждого участника.

Долголетняя служебная практика представляет, по моему мнению, одну из главнейших гарантий полезности служащего, его нравственной надёжности и привязанности к делу. Глубоко ошибочным представляется мне мнение многих, что служащий с течением времени службы обращается в выжатый лимон, который затем остаётся только выбросить. Если с годами энергия его, действительно, убывает, зато эта убыль с избытком компенсируется накоплением служебно-административного и житейского опыта и такта, которые помогают ему с наименьшей затратой энергии достигать наибольшей производительности и полезности своих действий, избегая тех ошибок и промахов, которые неизбежны у начинающего деятеля, полного энергии, направляемой зачастую на совершенно бесполезную и напрасную ломку, на излишние трения, обостряющие лишь отношения с представителями других служб и ведомств и отвлекающие его труд и внимание в сторону совершенно непроизводительной и даже вредной работы.

Вот почему я полагаю, что старослужащие являются весьма ценным элементом личного состава железнодорожной службы и что в интересах дороги следует всемерно поощрять наиболее продолжительную службу своих агентов, укрепляя не только личную, но и потомственную связь их с дорогой, для чего важно распространять заботы на их семейства, на воспитание их детей и на преимущественное предоставление последним службы на дороге. В этих видах весьма полезно было бы увеличить число железнодорожных средних и низших школ и расширить их программу, введя в таковую преподавание специальных предметов железнодорожного дела, с целью подготовки детей служащих, кроме технических должностей, на места телеграфистов, конторщиков, весовщиков и проч. Весьма полезно было бы также каждой дороге иметь несколько стипендий в высших технических учебных заведениях для детей служащих на дороге, с возложением на стипендиатов обязанности прослужить на дороге не менее определённого числа





лет (3–5), начиная с низших технических должностей — машиниста или дорожного мастера.

Поднятие самостоятельности служащих путём личной заинтересованности их в улучшении хозяйственной работы дороги; применение наилучших способов оценки их деятельности для достижения повышения по службе лишь действительно достойнейших агентов; укрепление привязанности служащих к дороге обеспечением и детям их службы на дороге после специальной школьной к тому подготовки; способствование повышению образовательного ценза служащих, без нарушения принципа свободной конкуренции школьных знаний с деловыми качествами и служебными заслугами.

Вот тот путь, который, по моему мнению, может привести к повышению качественного уровня личного состава служащих на железных дорогах как в образовательном, так и в нравственном, и деловом отношениях.

Н. Мельникова

(Железнодорожное дело. — 1909. — № 33. — С. 184–186)

Права по образованию на ж.д. службе. — Министр путей сообщения С. В. Рухлов предложил начальнику Юго-Запад. ж.д. сделать распоряжение, чтобы на дорогах вёлся особый учёт лицам, окончившим высшие учебные заведения и поступившим в управление дорог на низшие должности. Лиц этих предписывается назначать на такие станции, где бы они под руководством старших агентов могли в укороченный срок ознакомиться с обязанностями низших служащих. Кроме того, необходимо предоставлять им движение по службе вне очереди и по истечении года со дня поступления зачислять на государственную службу, независимо от занимаемой должности (*«Киев. Мысль»*, № 138).

(Железнодорожное дело. — 1909. — № 33. — С. 188)

Железнодорожные училища. — Несколько лет тому назад начальником М.-Курской, Нижегородской и Муромской ж.д. инженером Добровольским приглашались служащие к активному участию в развитии школьного дела на

дорогах, путём отчисления для этой цели 1 % из их окладов содержания. Теперь выяснились интересные результаты.

С 1902 г. по 1907 сумма отчислений возросла с 3470 руб. до 18000 руб., а ассигнование казны на тот же предмет увеличилось с 22300 руб. до 76800 руб., что дало возможность обучать в железнодорожных школах 4430 детей обоего пола вместо 1560. Кроме того, усиление денежного фонда даёт возможность оказывать помощь тем служащим, для которых продолжение образования детей в училищах высшего типа ложится тяжёлым бременем на их скромном бюджете.

Каждый учащийся за всё время своего пребывания в училище не только освобождается от платы за обучение, но и пользуется безвозмездно всеми видами учебного инвентаря. Но «спрос на образование значительно опередил возможность его удовлетворения». Так, например, в 1907 г. при станциях Ковров, Нижний, Орёл, были выстроены вторые училищные здания с 10 классными комнатами каждое, и они уже переполнены. То же самое в Обираловке, Селиванове и Золотухине.

Г. Добровольский напоминает служащим, что «только при дружной солидарности отношения к такому важному вопросу, как обучение и воспитание детей, образовательные нужды на вверенных ему дорогах могут быть удовлетворены с большей полнотой, чем это наблюдается в настоящее время» (*«Раннее Утро»*, № 6, 9 янв. 1909 г.).

(Железнодорожное дело. — 1909. — № 14–15. — С. 88)

Не желают. — На запрос директора Петербургского технологического института проф. Воронова о предоставлении студентам летней практики на фабриках, заводах и железных дорогах, почти все частные предприятия ответили отказом. Только от некоторых ж.д. получен благоприятный ответ (*«Волга»*, № 60, 1909 г.).

(Железнодорожное дело. — 1909. — № 30. — С. 176)

Редакция выражает благодарность персоналу библиотеки Российского университета транспорта за помощь в подготовке материала. ●