

# ОБЪЕДИНЕННЫЙ ИНСТИТУТ ЯДЕРНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

## НТС ОИЯИ

### ПРОТОКОЛ

19.05.2023

№ 3

г. Дубна

#### заседания НТС

Присутствовали: члены НТС, председатели НТС лабораторий, ученые секретари лабораторий, руководители Управлений, руководители землячеств, ведущие ученые и представители научной общественности Института

Е.А. Колганова – Я думаю, мы можем начинать наше заседание в новом составе. Отмечу, что у нас обновилась одна треть членов НТС, что довольно много. И по первому вопросу слово директору Института.

#### 1. Информация дирекции

Докладчик – Г.В. Трубников.

СЛУШАЛИ:

НТС ОИЯИ заслушал выступление **Г.В. Трубникова**, который сказал:

Я поздравляю всех членов НТС, благодарен всем за согласие войти в состав, благодарен лабораториям за делегирование такого состава. Мы продолжаем лучшие традиции, заложенные в институте, вот с точки зрения роли НТС и состава, и того, чего институт ждет от НТС. Я еще раз выражаю благодарность от нас всех – от института, от дирекции Ростиславу Владимировичу Джолосу за долгую, очень эффективную и полезную миссию в роли председателя. И очень благодарен, что Вы не стали противиться и не взяли самоотвод по отношению к тому, что Вы и в этом составе также продолжите с нами вместе работать. Действительно, огромная благодарность от всех нас.

В связи с этим, мне показалось, что, может быть, - и это мы с Виктором Анатольевичем обсуждали, что, экс-председатель НТС, ну, вот самый свежий экс-председатель НТС, т.е. у нас в составе есть несколько человек, которые были председателями НТС в свое время, но вот самый свежий – Ростислав Владимирович. И есть такая мысль, что есть сейчас такой общий тренд и в государствах во всех, такая роль омбудсмена – человека, защитника населения, т.е. вот в этом смысле, Ростислав Владимирович, может быть, Вы, как такой специальный член нашего НТС, давайте мы пообсуждаем, подумаем, как это институализовать, но у нас в институте омбудсмена нет. Есть прием граждан у каждого члена дирекции, там, раз в месяц мы те или иные жалобы, просьбы, претензии рассматриваем, но вот на уровне НТС такая роль могла бы быть

интересной. Т.е. такой вот рупор населения нашего институтского. Такое вот у нас с Виктором Анатольевичем к Вам предложение. Подумайте, может быть, мы на одном из следующих заседаний как-то это пообсуждаем.

Р.В. Джолос – Это надо уточнять.

Г.В. Трубников – Уточнять надо, согласен. Вот у нас в составе НТС, в этом составе, хорошее представительство стран-участниц, не только из РФ есть представители, но и несколько представителей стран-участниц и стран-партнеров института. Это тоже хорошо.

Вот выпущен приказ позавчера, также с благодарностью всем членам НТС предыдущего состава, которые не вошли или не были переизбраны, или в силу собственного желания уступить дорогу свежим кадрам – В.Л. Аксенов, А.М. Балагуров, В.В. Воронов, М. Гнатич, М.Г. Иткис, А.Г. Попеко, Н.А. Русакович, И.А. Савин, А.С. Сорин, Е.А. Строковский. Приказом директора объявлена благодарность. Ну и действительно, мы вам искренне благодарны за то, что вы долгое время таковыми были и работали в НТС. И у вас всегда абонемент на заседания НТС, вы всегда желанные гости, приходите и участвуйте так же активно, как вы участвовали до этого.

С точки зрения информации дирекции, если честно, я готовлюсь к нашему июльскому заседанию перед большой волной отпусков. Уже какая-то традиция есть – раз в полгода дирекция отчитывается, ну, на определенном рубеже – вот в середине года и в конце года. Поэтому не буду сейчас никакими цифрами мучить, никакой информацией. Мы синхронизируемся с Еленой Александровной и, наверное, может быть, после ПАК'ов. Заодно будет что обсудить по результатам прошедших Программных комитетов. И мы от лица дирекции подготовим некий такой неформализованный отчет – с цифрами, с основными событиями, с характеристиками и выражением отношения к тем или иным событиям. Ну, так, как мы это делали в декабре и в июне или июле прошлого года.

В целом институт в хорошей форме. В целом всё хорошо у нас. Мы работаем, у нас ни один из важнейших показателей здоровья института за эти полгода не просел и не имеет отрицательной тенденции. У нас поступают взносы стран-участниц – Россия, недавно вот перечислил Казахстан, и Болгария перечислила взнос. Мы ожидаем также, согласно графику, поступление взносов от остальных стран. Бюджет института наполнен в той степени, чтобы спокойно совершенно первые 9 месяцев исполнять планы. У нас есть ресурсы и средства на исполнение всех наших планов до сентября-октября, а дальше, конечно, мы вот сейчас должны активно в мае и летом поработать, чтобы остальные страны тоже взносы продолжили вносить.

В июле, 10-11 июля, у нас пройдет Рабочая группа при Председателе КПП. Мы ожидаем, что будут очно делегации от 7 стан, т.е. в полном составе Рабочая группа соберется. По планам это будет в июле в Иркутске. И, наверное, будет возможность у членов Рабочей группы и посетить одну из наших базовых установок – Байкальский телескоп. Основной вопрос для Рабочей группы – это бюджет следующей 7-летки, вот интегральный бюджет следующей 7-летки. И там мы хотим, чтобы ежегодно росли взносы не ниже, чем на 5%. Мы хотим внести уточнения в методику расчетов взносов, есть ряд вопросов правового характера, некие уточнения в регламент проведения сессий ФК и КПП. Но основной вопрос – это заручиться поддержкой членов Рабочей группы и по итогам получить

рекомендацию для ФК и КПП – рекомендовать одобрить бюджет следующей 7-летки. Вот это у нас сейчас, пожалуй, главная задача, к которой все службы готовятся, активно работают. Ну и плюс, конечно, предстоящие ПАК'и. Начиная с 15 июня – 1-ый ПАК по КС, дальше – по ФЧ, потом ЯФ. Главный ученый секретарь и ученые секретари работают активно, сейчас у нас в какой-то степени готовности обновленный Темплан есть. И в силу того, что повестка будет очень насыщенная, каждый ПАК должен будет по паре десятков проектов такого порядка прослушать, проэкспертировать и приоритизировать эти проекты, ну, как-то к ним отнестись, вынести рекомендации. Фактически, мы сейчас пересматриваем большую часть нашего Темплана, вот так вот перегруппировывая, переструктурируя с тем, чтобы в следующую 7-летку войти уже в такой усовершенствованной структуре. И активно сейчас работают также службы наши все экономические, финансовые, поскольку мы хотим, чтобы в Темплане ресурсы были более четко привязаны к активностям, к проектам и к темам.

Международная жизнь активно кипит. Сейчас вот в мае большое количество конференций и в разных странах, и в Дубне проходят.

1-ый официальный визит делегации ОИЯИ в Мексику. На следующей неделе ожидается встреча с руководителем вот Национального этого Совета по науке и технологиям.

С Китаем будет в середине июня тоже, в Пекине, переговоры и проведение Рабочей группы, в том числе вот вопрос развития нашего Соглашения. Мы планируем 1-ое заседание Объединенного комитета ОИЯИ-Китай и Экспертной Рабочей группы провести до 15 июня в Zoom-формате, вот Алексей Жемчугов и коллеги сейчас начинают прорабатывать этот вопрос с китайской стороной. Надеемся, что нам это удастся.

Проходит практика для египетских студентов, школа-практика в данный момент. Ну и вообще, лето ожидает быть очень активным с точки зрения студенческих практик, школ летних – JEMS практика-стажировка, большое число конференций. В общем и целом, мы в хорошей форме, и мы чувствуем, ощущаем ежедневную поддержку наших стран-участниц. Это самое главное, самое важное. Конечно, очень такой важной задачей является активизация международного сотрудничества в части БОльшого представительства в количественном выражении направленных сотрудников из стран-участниц. В силу Ковида и в силу особенного такого 2022 г., да и 2023 г., сложных геополитических обстоятельств, которые на нас влияют, у нас, конечно, есть такая тенденция по уменьшению числа сотрудников из стран-участниц и из стран-партнеров института, опять же, по понятным причинам. Вот я думаю, что важнейшая задача ближайшего года и следующего года – это всё-таки восстановление к цифрам доковидным, когда у нас было, ну, порядка 500 человек, т.е. примерно 40 % от общего числа научных сотрудников, 30-40 % граждане стран-участниц и стран-партнеров института, помимо РФ. Ну и в целом от общей численности института, бюджетных подразделений это было всегда на уровне 10-12 %. Вот к этим цифрам нам нужно возвращаться. Процесс очень непростой в силу того вот фундамента, который мы получили из-за Ковида и событий 2022 г. Но это главный индикатор международности нашего института и международности нашей науки. Вот думаю, что все директора лабораторий, все руководители тем, проектов и т.д. должны об этом задуматься крепко. Страны взносы платят, у нас есть все возможности для того, чтобы финансово, ресурсно подкреплять вот этот рост сотрудников из стран-участниц в Дубне, но основная проблема – это

геополитические барьеры, которые сейчас есть. Поэтому нужно включать и действующие инструменты, и развивать инструментарий привлечения сотрудников из стран сюда в Дубну.

#### ВЫСТУПИЛИ:

Р.В. Джолос – Первая, вернее последняя страна, вошедшая в состав Института – Египет: у нас появились люди из Египта? Или есть планы, что они появятся в ближайшее время уже определенно?

Г.В. Трубников – У нас появляются люди из Египта. И этому должны способствовать 2 факта: мы, всё-таки, в силу санкционных ограничений к странам-местоположения института, долгое время не могли решить и до сих пор не до конца решили вопрос платежа Египта технически. Взнос этого года Египет пока не перевел из-за того, что финансисты не могут найти решение. А направление сотрудников возможно только после выполнения страной обязательств. Ну, с февраля месяца уже несколько попыток было трансфера взноса и его отражения теми или иными банками обратно в Египет. Поэтому параллельно с решением вопроса о платеже, о переводе взноса сейчас по полной программе включаем все инструменты привлечения студентов, аспирантов, научных сотрудников из Египта в Дубну, вот практически через программы постдок и Fellowship, через студенческие летние школы, через JEMS, через практики для администраторов науки, чтобы как можно больше людей из Египта все-таки приехали и посмотрели, познакомились, завязали какие-то контакты в Дубне. И как только у Полномочного появится формальное право направлять сотрудников, я думаю, что, ну, в районе там от 10 до 20 человек, мы довольно оперативно будем здесь в Дубне иметь счастье этих людей видеть и работать с ними.

Д.В. Пешехонов – А не стоит вопрос об изменении валюты, по которой формируется бюджет?

Г.В. Трубников – Нет, такой вопрос на повестке дня ни для Рабочей группы (РГ), ни для ФК не стоит. Вопросы эти возникают время от времени. Обсуждался когда-то переход на евро. Вот в середине 10-х годов, сейчас – рубли, юани. Но мое отношение к этому вопросу – всё-таки мы должны здесь двигаться в фарватере за какими-то политическими глобальными решениями. Вот сейчас всё нормально, всё работает. У нас есть долларовые и евровые счета, мы спокойно совершенно заключаем контракты в любой валюте, платежи проводим там, где это возможно – в юанях, в долларах, в евро, в другой валюте, в рублях. И бюджет института, счета института наполнены разными типами валют. Мы сейчас вот сделаем ставку, например, на казахский тенге, или, например, на китайский юань, а в августе страны BRICS примут решение о новой валюте. И мы что, каждые полгода или год будем изменять бюджет, всё-таки этот вопрос имеет большую инерцию. Это как реформы в школьном образовании – лучше их делать только в самом-самом крайнем случае. Пока вот всё, что от нас зависит, и те возможности, которые у нас есть, нам позволяют такой вопрос не ставить на повестку дня. Ну а внешние ограничения – сегодня они есть в рублях или в долларах. Завтра еще в какой-то валюте появятся. Мне кажется, что мы тут можем не угадать просто. Но вопрос

очень правильный. И, Вы, как умный человек, его ставите, я чувствую, не только для дирекции, но и финансовым нашим службам. Конечно, работа с финансовыми ресурсами должна быть тоже глубоко интеллектуальной – т.е. в каких валютах, на каких счетах, в каких банках хранить, как деньги должны работать – потому, что институт имеет довольно большой объем свободных средств. Получив взносы, скажем, в январе-феврале, мы, конечно, должны с максимальной пользой для своего финансового состояния уметь использовать те ресурсы, которые у нас есть, это абсолютно правильно. Здесь вот разные там мультивалютные корзины – это, ну действительно, целая наука. И рисков много, нор и возможностей тоже, тут Вы правы.

## 2. Организационные вопросы работы НТС ОИЯИ

Докладчик – Е.А. Колганова

СЛУШАЛИ:

НТС ОИЯИ заслушал выступление **Е.А. Колгановой**, которая сказала:

У нас два организационных вопроса. 1-ый вопрос – нам нужно избрать заместителя Председателя НТС. Вот, если вы не возражаете, у меня есть предложение по этому поводу. Я бы предложила избрать заместителем Председателя Норберта Кучерку. С Норбертом я разговаривала. Он сейчас отсутствует, он в командировке. Я с ним разговаривала, он согласен работать, если НТС его поддержит. Поэтому я предлагаю его кандидатуру. Если есть альтернативное предложение, пожалуйста... Тогда нам нужно предложение проголосовать. Есть какие-то альтернативные предложения? Не вижу. Тогда, если вы поддерживаете это предложение, давайте проголосуем. Есть возражения? Кто-то против? Воздержался? Таким образом, все единогласно поддержали. Спасибо.

И 2-ой вопрос – это вопрос о направлениях нашей работы. Вот это не столько прямое совсем формирование повестки дня, но те вопросы, которые предполагается, что будет необходимо рассматривать. До заседания НТС я обращалась ко всем членам НТС с просьбой прислать свои предложения, какие вопросы вы считаете нужным вынести на заседания НТС. Ряд людей откликнулся, хотя надо сказать, что их всё-таки было, к сожалению, немного. Один из наиболее важных вопросов, особенно с учетом непростого времени, в котором мы живём, и которое накладывает отпечаток на всё, что мы делаем – это вопрос, связанный со стратегией и необходимыми шагами для своевременной реализации основных проектов института. Т.е. у нас сейчас имеются следующие риски:

- риск, который состоит в том, что бюджет может быть недозаполнен, и у нас действительно бюджет дефицитный;
- риск, связанный с проблемой заказа и получения заказанной продукции в разных местах, и то тоже большой риск, и мы это понимаем;
- и третье – это недостаток квалифицированных кадров. Поэтому вот этот вопрос. И в скобочках выписаны еще вопросы, которые также звучали. Ну, они, в общем-то, обобщенным образом в этот вопрос входят. Все эти вопросы являются важными, и я действительно считаю, что их надо рассмотреть на НТС.

Следующие предложения были связаны, ну вообще глобально, как раз вот с квалифицированными кадрами, которые нам нужны. И с этим вопросом связана вот

эта 2-ая группа вопросов, которые, в общем-то, являются вполне дежурными вопросами для НТС, которые обычно всегда рассматриваются – это и работа УНЦ, и работа ОМУС, и диссертационные советы, и вот еще Положение по выборам на должности, это, в общем-то, моё предложение. Они все связаны, так или иначе, с кадровыми вопросами, которые также важно рассматривать на НТС и искать пути решения кадровых проблем.

И третье. На предыдущем НТС, который был в марте месяце, этот вопрос несколько затрагивался – тут была Инициативная группа, которая предложила, что нужно что-то сделать с тем, чтобы расширить возможности обратной связи между лабораториями и сотрудниками научно-технического сектора и административными структурами персонала. Т.е. по Уставу нашего института НТС является совещательным органом при дирекции института и призван обеспечить участие научных сотрудников института в организации его научно-исследовательской деятельности. Т.е, вообще говоря, работа НТС может быть разбита на 2 таких части: первая – это те вопросы, которые директор ставит перед НТС, и вторая – это те вопросы, которые НТС формулирует самостоятельно, ожидая каких-то действий дирекции. И в этом смысле НТС вполне может быть тем механизмом, через который лаборатории могут воздействовать на деятельность дирекции и её административного персонала. На последнем заседании звучала необходимость развития обратной связи, и вот это я вношу сюда, как такой пункт вопроса. Инициативная группа для подготовки этого вопроса для рассмотрения на НТС предлагает создать некую комиссию, в которую вошли бы от Инициативной группы в лице Георгия Александровича Шелкова и Евгения Александровича Якушева. И, может быть, будут еще желающие войти в такую группу, чтобы просто подготовить этот вопрос для рассмотрения на НТС, чтобы сформулировать проблемы и рассказать дирекции какие проблемы есть и, может быть, найти какие-то пути решения. Поэтому, поскольку они обратились с таким предложением, вопрос теперь к членам НТС – поддерживаете ли вы образование такой комиссии по подготовке вопроса о расширении обратной связи между лабораториями и администрацией?

**ВЫСТУПИЛИ:**

Р.В. Джолос – Вот то, что там проблемы есть, у меня никаких сомнений нет. И никаких сомнений в том, что это надо обсуждать. Но если, скажем, вопрос небольшой, тогда зачем создавать комиссию? А если вопрос крупный, то, наверное, его сформулировать можно прямо сейчас, в чем он состоит.

Е.А. Колганова – Ну, давайте попросим инициаторов.

Г.А. Шелков – Значит, вопросов этих много. Мы немножко оптимистично после того НТС решили, что нам уже дан зеленый свет. Мы побеседовали с директорами всех лабораторий и Инициативная группа (ИГ) выросла, т.е. есть люди, которые готовы представить свои соображения. Причем в чем проблема? Мы ее видим, и такие вопросы не раз возникали и в ходе предыдущих НТС. Они не подготовлены. Мы видим и почему взялись за это дело? Потому, что, если его делать серьезно, то надо делать серьезно. Надо сформулировать письменно вопрос, аргументировать его. Чем вызвана та или другая проблема, как нам кажется. И 2-рая часть – надо получить объяснения от тех структур, с которых мы спрашиваем. Никто не

собирается, наоборот, будущее эффективное развитие нашего института во многом будет связано с налаживанием дружбы, ну, по крайней мере, делового общения между этими двумя структурами. Отсутствие обратной связи всегда не очень хорошо сказывается на результатах. И проблема, как вы видите. Наши тезисы основные, с Евгением Александровичем мы здесь сформулировали, выяснилось, что проблема в последнем пункте. Мы не зря первое письмо написали директору, считая, что каким-то образом надо дать, попросить, по крайней мере, но так, твердо попросить административные структуры не уходить от ответа на те вопросы, которые мы сформулируем. А когда вот 2 стороны, если были вопросы, то есть ответ. Конечно, не по каждой мелочи, которые там есть, а суммарно мы готовы результаты вот такого разбирательства представить на ваше рассмотрение, если вы в этом заинтересованы. Но вопросов этих много, и люди есть в каждой лаборатории, не думайте, что это вот двум людям нечего было делать, и они за это дело взялись.

Р.В. Джолос – Т.е. вопрос нельзя, скажем, решать вот так: вот допустим. У меня возникла проблема с каким-то Департаментом. Что я делаю? Я иду к Дмитрию Игоревичу, директору ЛТФ, и рассказываю ему, в чем она состоит. Дмитрий Игоревич каждую неделю встречается с директором института. Может быть, они там и решить всё могут? А я просто сформулировал проблему и всё. Или они мне скажут: "Знаешь, ты просто не понимаешь, как это всё делается, вот и всё. Вот мы тебе объясняем". Вот так нельзя? Вот эти проблемы выходят за рамки вот такого контакта: научный сотрудник – директор соответствующей лаборатории – директор института, т.е. более всеобъемлющие?

Г.А. Шелков – Вы абсолютно правы, но только это должно быть не в форме того, что кто-то к кому-то пришел и на словах сказал. А так, как мы пишем статьи – вполне серьезный вопрос: надо в письменном виде написать, что тебе кажется именно неподходящим и объяснить это. Тогда это можно обсуждать. Мы свидетели отдельных вспышек даже на НТС, но они не подготовлены. Просто человек встает и говорит, что у него, как говорится, нагорело на этот момент. Ну, опять же, вам решать. Нам показалось, что без постановки на какую-то более привычную для научных сотрудников ... вспомните семинары любые, любые наши работы. Мы всегда обсуждаем, мы не привыкли воспринимать вещь просто потому, что мне сказали. Я должен понимать, почему это именно так, а не иначе, это специфика нашей работы, и её как-то надо терпеть.

В.Д. Кекелидзе – А можно конкретно узнать, в чем могут быть вопросы? Хоть 1 конкретный вопрос. С семинаром понятно. Наука всегда должна обсуждаться и коллективно учеными, всё понятно. Вопросы управления коллективно не обсуждаются. Вопрос ставится. Если там есть какие-нибудь просчеты, на них отвечают. Поэтому хотелось бы конкретику – вот в чем, для чего эта комиссия? Хоть 1 конкретный вопрос, который, как пример, мы могли бы рассмотреть на НТС

Г.А. Шелков – Нам просто надо рассматривать вопрос, когда он будет подготовлен. Ближайшие вопросы, и самые легкие, которые надо смотреть – это процедура организации командировок, покупки билетов (это мелкие вопросы я называю, они будут БОльшие), процедура централизованной покупки компьютеров. Эти вопросы вызывают вопросы. Но я не понимаю, почему сейчас нужно их перечислять. Я

думаю, это во много связано, что многие люди, которые здесь, очень хорошие люди, никаких сомнений нет, но часть работы, связанная, например, с оформлением договоров, проходит все-таки через других людей. И если вы посмотрите на процедуру согласования договора, она размывается. Но, наверное, можно поговорить, насколько она все-таки оптимальна. Ну, я не хочу и не собирался сейчас что-либо говорить. Если вы дадите время, мы, естественно, вопросы, которые мы сделаем, в том или ином виде, мы распространим, прежде, чем выносить, и вы решите, надо их обсуждать на НТС или нет.

Е.А. Колганова – Я тоже прокомментирую свое понимание, вот с чем это возникло, наверное. Дело в том, что вот уже 2 года работают новые Департаменты, и они, на самом деле, пытаются идти навстречу в т.ч. и тем предложениям и по командировкам, и по закупкам, и по прочим вещам. Просто это процесс несколько замедлился. А время-то идет, люди думают, что вот уже вот сейчас что-то будет, а этого не происходит, и проблема продолжает висеть. Вот вопрос с командировками, он, как бы, давно известен, т.е. 2 года назад был приказ, мы его реально еще до сих пор не очень выполняем. С другой стороны, в общем, это, может быть, и неплохо иметь что-то такое, ну, подготовить как-то такой вопрос и собрать в 1-ном месте все проблемы, чтобы актуальность их, она как-то не падала, а выросла интенсивность работ над теми проблемами, которые остаются висеть, потому что мы все понимаем, что они есть, мы движемся в сторону их реализации, но они не реализованы. И в этом смысле я не вижу ничего плохого, чтобы возникла какая-то такая группа людей по подготовки такого вопроса. И может быть, это будет полезно, в т.ч. для служб.

? – Когда я читаю, какую задачу ставит себе эта комиссия, задачу, которая состоит из предложений по повышению целесообразности и результативности административных решений научно-технического персонала и передачи их в соответствующие Департаменты. Мне кажется, это слишком скромная задача. Существует риск, что мы создаем еще 1 препятствие между учеными и административным Департаментом. Зачем создавать комиссию, которая собирает предложения? Лучше напрямую отправлять вопросы к Департаментам.

Е.А. Колганова – Ну, вообще говоря, да. Но видимо, у людей не получилось. Ну, может быть, вы прокомментируете?

Е.А. Якушев – А можно прокомментировать? Я, как руководитель одного из самых больших отделов в институте и руководитель темы, связанной в т.ч. со строительством Байкал, могу вам честно сказать, что за последние годы у нас в каждый, наверное, там, небольшой период времени происходит постоянное увеличение бюрократической нагрузки на всех сотрудников. Оно связано с тем, что у нас создано большое количество дополнительных отделов, я не знаю, почему их назвали Департаментами – у нас есть отделы в институте, и, наверное, их тоже было бы правильно назвать отделами. И вот эти отделы, у них, по-моему, там слишком много людей, и они просто придумывают дополнительную работу для многих сотрудников, в т.ч. научных сотрудников, которые потом..., вот у меня все сотрудники должны знать, как там работает система закупок, все научные сотрудники и т.д., и т.п. Эта нагрузка постоянно увеличивается, и происходят постоянные изменения, т.е., например, та же система закупок, она уже была

доведена до какого-то нормального состояния, и её потом решили опять почему-то усовершенствовать. При этом этот электронный документооборот, который мы только приветствуем, он, к сожалению, имеет очень странный вид – когда нам приходится наряду с электронными документами также подписывать огромное количество бумажек, которые ходят в обычном классическом смысле, с обычными подписями. Я могу вам честно сказать, что эта нагрузка постоянно возрастает. Эти вопросы, причем ну кому их адресовать? Вы говорите директору лаборатории, но рядовой сотрудник не пойдет к директору лаборатории, он приходит к начальнику отдела, а у меня нет обратной связи вот от этих служб, т.е. возникает огромное количество всевозможных вопросов, там, с теми же билетами. Вот я вам могу сказать, что у меня сотрудники на Байкал, они покупают билеты, когда они едут в экспедицию, за свой счет. Доходило вплоть до того, что в прошлом году я им давал собственные деньги, чтобы эти рядовые сотрудники купили за мои деньги билеты. Потом они, когда получают аванс за короткий срок до командировки, они эти деньги возвращают, потому что у нас выдача аванса идет не сразу, а она идет, ну, скажем, за 2 недели – это самый максимальный срок, когда может быть выдан аванс, а билеты, ну, чтобы сэкономить деньги, их нужно покупать заранее. Службы института не занимаются покупкой билетов, ну, они также обходятся нам очень дорого. Поэтому вот такие вот вопросы, они постоянно существуют, и они никаким образом не решаются. Обратной связи мы не чувствуем. Это не единственный вопрос, там есть, ну, я вас уверяю, что это вот мои вопросы определенные, но я думаю, что у моих сотрудников есть и другие вопросы. Мы бы хотели такие вопросы собрать, адресовать их соответствующим службам. Наверное, у них есть ответы на все эти вопросы. И после этого мы хотели бы доложить это на НТС, и НТС бы рассмотрел. Ну, на самом деле, может оказаться, что я здесь абсолютно неправ, очень сильно заблуждаюсь, и, на самом деле, просто так меняются обстоятельства, и вот новые обстоятельства, они требуют дополнительной бюрократии. Может быть, это и так, я не знаю, может быть, мы получим разумные ответы, и эти ответы мы до вас до всех донесем.

**?** – Можно прокомментировать? Вопрос, может быть, Инициативной группе, вот чтоб понять до конца логику: безусловно, рядовой сотрудник не пойдет в дирекцию, но он приходит к начальнику отдела. Начальник отдела говорит, что у него нет связи со службами, но у него есть и должна быть связь с заместителями директоров и директорами. Почему эту проблему отделы не суммируют и не представляют выше, чтоб потом дирекция могла ставить эти вопросы уже перед службами? У дирекции, надеюсь, есть контакты с Департаментами? Ну, тогда, значит, это вопрос в разрыве каких-то связей внутри лаборатории.

Г.А. Шелков – По поводу того, что мы предлагаем. Это упрощает ситуацию. Вот любой сотрудник института знает, куда ему обратиться. И никто у него вздохи не возьмёт. Он объяснит свои задачи так, как нужно, чтобы их можно было передать. Потому что вопросов, вот таких вскриков может быть бесконечное количество.

**?** – А вот мне кажется, что, ну, прежде всего, нужно вернуться, наверное, вот к предлагаемому списку проблем, потому что, если мы будем все даже мелкие проблемы пытаться решать таким образом, то мы, по существу, усложняем, запутываем ситуацию, потому что любой сотрудник знает куда ему обратиться. Он

должен обратиться к своему руководителю, а руководитель должен решить его проблемы. Ну, это в идеальном мире.

Е.А. Якушев – Извините, что вас прерываю. Как возникла эта проблема? Мы написали письмо директору института.

Г.А. Шелков – В январе.

Е.А. Якушев – В январе. И после этого директор института вынес это на НТС, т.е. мы не обращались к НТС, но директор института счел целесообразным, чтобы мы обратились к НТС с целесообразностью создания такой комиссии. Т.е. это не наша инициатива обращаться к НТС. Мы обращались напрямую по административной линии к тому человеку, который может это решать напрямую.

С.Н. Дмитриев – Конечно, поймите правильно, дирекция абсолютно искренне вам может сказать большое спасибо, что вы ставите эти вопросы. И да, мы готовы обсуждать все возможные проблемы, как их улучшить. Но только вы начинаете немножко не с того. Мне казалось, вот у нас есть хорошая практика, мы должны и можем её вернуть – у нас есть руководители Департаментов, давайте-ка мы устраивать, там, раз в месяц, раз в квартал, не знаю, встречи руководителей Департаментов – сегодня один, завтра другой – с научной общественностью. Высказывайте всё, обсуждайте. Вы хотите вынести на НТС те вопросы, в которых половина членов НТС не имеет компетенции, чтобы принять правильное решение. Нам нужны юристы – почему это делается так или не так. Но вы можете предлагать Департаментам. И наверняка ваши предложения, если они разумны, будут услышаны, никто же не возражает против этого. Как будто ощущение, что вот сидят такие монстры и не дают бедным научным сотрудникам работать.

Г.А. Шелков – Ну, это трактовка.

С.Н. Дмитриев – Нет, это не трактовка. Я могу сказать, что дирекция ставит перед Департаментами четкие вопросы, что не лаборатории существуют ради Департаментов, а Департаменты служат для того, чтобы лаборатории работали. Но только вот нет такого понятия "обратная связь", как вы пишете. Есть связь.

Г.А. Шелков – Между кем и кем?

С.Н. Дмитриев – Между учеными и Департаментами.

Г.А. Шелков – "Учеными" – это вы что имеете в виду?

С.Н. Дмитриев – В т.ч. и Вас.

Г.А. Шелков – Вот у меня возникли вопросы, например. Куда мне идти?

С.Н. Дмитриев – Слушайте, ну, если Вы до стольких лет дожили и не знаете, куда Вам идти...

Г.А. Шелков – Я знаю куда.

С.Н. Дмитриев – Тогда могу сказать, куда бы я вас послал.

Г.А. Шелков – Я приходил к разным службам и не получал ответа. Это не мой вопрос, наоборот, то, что мы хотим сказать, мы упрощаем ситуацию. Мы говорим:

вот эти все отдельные вскрики людей, давайте их систематизируем, соберем и передадим вам, попросим на них ответить. И вы скажете: "да, всё это правильно, вот это мы делаем, а вот это вы не понимаете".

С.Н. Дмитриев – Зачем это обсуждать на НТС? Вы сначала должны обсудить с Департаментами. Вы что, уже обсуждали?

Г.А. Шелков – Так в этом же суть последнего. Эти вопросы 1-ым делом обсуждаются с Департаментами, и потом рассказывается, чем вся эта история кончается. Никто не собирается вот так послать и сказать, что и всё, мы собрали вопросы ...

Е.А. Якушев – Сергей Николаевич, на самом деле, то, что Вы предложили, вот это общение между Департаментами и руководителями, например, проектов или тем, на самом деле это примерно то же, что и мы предлагаем. Мы просто предлагаем, чтобы это было под эгидой, что это не только мы, 2 человека, будем выражать претензии к Департаментам. Как раз была идея в том, чтобы собрать некую группу, которая представляет лаборатории, и которая будет общаться с Департаментами по насущным вопросам. Это как раз вот именно то, что вы сказали, это оно и есть. Вот Вы сами сказали, что оно и есть. Вот Вы сами сказали только что: было бы хорошо, если бы раз в месяц представители научной общественности встречались бы с Департаментами и обсуждали бы, какие есть важные, насущные проблемы, которые требуют разрешения.

С.Н. Дмитриев – Ну и в чем вопрос?

С.В. Шматов – Скажите, пожалуйста, а как вы видите результат этих встреч?

Е.А. Якушев – Ну, если нам дирекция даст полномочия задавать этим службам вопросы, они должны на них давать ответы.

С.Н. Неделько – У меня такое ощущение, что мы тут столько времени довольно долго пытаемся какую-то теорему доказать, потому что вот конкретно я вообще ничего не услышал. А речь идет ведь о каких-то совершенно, на самом деле, простых вещах – ну, там, билеты как-то вот не так, неудобно устроена покупка и т.д. Эти вещи простые. И они очень конкретные. Я просто хочу сказать, что это не так всё сложно и не так всё страшно. Это какие-то конкретности. Вот их и надо обсуждать. Я не знаю в каком формате, но наш Департамент всегда открыт. Но вот то, что вот Сергей Шматов только что спросил – а что мы ждем от этой встречи? И вот тут всё нужно понимать, что вот этот вот некий комфорт, который у института должен быть, он не так легко обеспечивается, потому что, ну, есть много всяких... вот эта вот система работы Департаментов, в ней много степеней измерений. И вот не всё так легко стыкуется. Поэтому, конечно, должна быть связь, контакт, обмен информацией, чтобы, если там что-то доставляет дискомфорт, там вот в соответствующем Департаменте об этом знали: ну, вот это вот точно надо обеспечить, если это не обеспечено.

Г.А. Шелков – "Знали" – это немножко мало, "ответили" на этот вопрос.

С.Н. Неделько – "Ответили" – это не значит, что комфорт может наступить просто от того, что вот я вчера не понимал, почему так, и мне от этого было плохо. Но

сейчас я понимаю, почему так, по-другому сейчас нельзя, и, как бы, наступает ощущение комфорта. Если мы и с этим согласимся, тогда да. Но если ультимативно должно что-то быть изменено, там, в закупках, ну нет.

Г.А. Шелков – Еще раз, а каким образом осуществляется сейчас эта обратная связь? Все что ли выступают люди?

С.Н. Неделько – Ну, давайте назначим приемные часы, день.

Г.А. Шелков – Вот все, кто сейчас возражает – это люди ближе к административной части.

С.Н. Неделько – Я не возражал, я соглашался. Я просто говорил, что тут ничего сложного нет, это вещи конкретные и приземленные. Это не та наука, которой вот там мы занимаемся. Вот это сложно, да? Ну, я не знаю, организационно как-то надо, наверное, решить. Ну, какое-то время назначить или еще что-то.

В.Л. Аксенов – Вы знаете, вот немножко так настораживает вот что: как дружно руководства института ополчилось на двух инициативных людей. Вот я всерьез смотрю: все выступили по очереди, ну, кроме директора. Кстати говоря, директор-то и начал наше заседание с того, что он предложил Ростиславу быть как бы вот ..., т.е. по существу директор начал с того, о чем говорят ребята, понимаете? И я не очень понимаю почему, ну, явно назревает, назрел уже какой-то нарыв. Дело в том, что ну, я не знаю, может быть, уже дирекция института отделилась от реальной жизни в лабораториях, но все об этом говорят. Вот всё, что ребята говорили, вот я могу подтвердить. Это всё я слышу, ну, чуть ли не каждый день. И поэтому я не очень понимаю, почему такое сопротивление. Ну вот действительно, давайте, если Ростислав не хочет, может быть, этим заняться, ну, давайте создадим эту комиссию и посмотрим, что из этого получится, чтобы была возможность, раз есть проблема, ну. Не надо её загонять куда-то там под это самое ... Это же ясно, что оборачивается всё... Короче говоря, я считаю, что надо пойти навстречу, поблагодарить этих активных людей, которые вот уже который раз у нас выступают перед нами. Так что я предлагаю всё-таки тут что-то такое в этом направлении всё-таки сделать.

С.В. Шматов – Можно добавить? Раз вот я попал в среду сопротивленцев, то вот я не против комиссии как таковой. Я хочу вот задать вопрос и понять, что является результатом деятельности данной комиссии. Простой пример – комиссия заслушивает определенный Департамент. Услышали какие-то определенные ответы. Что дальше? Будут приняты какие-то обязательства Департаменту что-то исправить к какому-то сроку?

Г.А. Шелков – А дальше директор примет решение. Мы – совещательный орган при директоре института. И директор может нас услышать, а может и нет. Т.е. дальнейшее решение принимает директор института.

С.В. Шматов – Ну, т.е. это, по существу, дублирование уже тех структур, которые уже существуют.

Г.А. Шелков – А нам кажется, что дирекция просто не знает о тех проблемах, вот судя по реакции дирекции, мне кажется, просто дирекция даже не знает об этих проблемах.

С.В. Шматов – Потому что, смотрите, вот я соглашусь, может быть, о каких-то проблемах не знает, но ряд проблем давно известен, и они как-то решаются. И решаются они со скрипом, с трудом, с большим количеством итераций и прочее. Поэтому вот эту проблему 1 раз обсудить на комиссии, то лучше от этого не станет, потому что это проблема, требующая регулярного решения. Поэтому вот звучало неоднократно – может быть, надо как-то разделить проблемы на какие-то текущие и какие-то стратегические, более актуальные, которые заслушивают внимания НТС? Т.е. не решать совершенно рядовые технические проблемы, над разрешением которых Департаменты работают ежедневно, скажем так.

Г.А. Шелков – Ну, это сильное утверждение. А где взять вот этот список проблем? У кого они есть?

С.В. Шматов – Вы составьте.

Г.А. Шелков – Так вот мы для этого и просим.

С.В. Шматов – Так вам, по-моему, это и предлагают сделать.

Г.А. Шелков – Нет. Самый последний пункт в 3-ем – кто из Департаментов будет отвечать на вопросы двух людей, которые пришли и говорят: "есть вопросы"?

С.Н. Неделько – Можно я спрошу? Ну, вот ко мне вы приходили, и я, как мог, всегда отвечал, разве нет?

Г.А. Шелков – Ну, когда мы с Вами последний раз встречались?

С.Н. Неделько – Так, ну я же не сказал, что нельзя. Нет, ну, когда вы обращались, тогда и встречались. Нет, ну тут я, опять же, как и Сергей в сопротивлениях оказался, но совсем недавно я был, может, на Вашем месте – главный бузотёр. И я таковым и остаюсь. Меня скоро вообще уволят, чтоб вы знали. Поэтому тут, по-моему, вопрос некоего рабочего взаимодействия. Но действительно, нужен список дискомфорта, проблем. Ну, его на стол, что называется, и будем обсуждать. Там, комиссия или не комиссия – это другой вопрос.

Г.А. Шелков – Совершенно верно. Мы именно это и хотим. Кто-то должен собрать все вопросы и положить их на стол.

В.Д. Кекелидзе – Комиссии можно бесконечно собирать. Конечно, любая комиссия какую-то пользу принесет, а, может, наоборот. Но ведь существует лабораторная структура, и к кому, как не к директору лаборатории все вопросы должны стекаться? А директор лаборатории – член дирекции института. И он может поставить любой вопрос. Но если директор лаборатории не в курсе того, что происходит, ну, значит, что-то у нас неправильно организовано.

Г.А. Шелков – А замдиректора должен знать об этом или нет?

В.Д. Кекелидзе – Разумеется.

Г.А. Шелков – Напрямую или только через директоров лабораторий?

В.Д. Кекелидзе – Напрямую. Почему директора лаборатории? Если к нему придете с вопросом, то должен знать. Мы создаем дополнительную структуру. Вот у нас есть лабораторная структура, десятилетиями она показывала свою эффективность. Всегда будут проблемы, конечно. И проблемы возникают, потому что иногда просто от незнания тех ограничений, которые существуют. И конечно, комфорт, как сказал Сергей Николаевич, когда эти знания получаем. Но директор лаборатории уполномочен любой вопрос поставить перед дирекцией института и перед любой службой, а потом объяснить внутри лаборатории, если нужно, и чтобы был комфорт. А если чего-то не хватает, так что-то и пробить, добавить. По-моему, дополнительное дублирование структуры – это дополнительная бюрократия такая даже. Может, я не прав, но ...

Е.А. Якушев – Я не против этого выступления, но, на самом деле, просто хочу напомнить, что всё началось именно с письма директору. И директор поставил этот вопрос перед НТС. Т.е. мы на НТС ничего сами не выносили. Это обратитесь к директору – почему он решил это переадресовать НТС.

? – О покупке билетов можно вопрос обсудить? Я, как ответственный за МНТС, ну, как бы, по экономии денег: если человек даст заявку на командировку заранее, билеты дешевле, и тогда службы института никогда не отказывались – как бы, никто не заставляет сотрудников за свой счет. Это никак к авансу не относится.

Е.А. Якушев – Ну, во-первых, Ваша информация не соответствует действительности. Обычно, если вы покупаете самостоятельно, билет дешевле, чем через службы института. Этот вопрос только совсем недавно выясняли с соответствующими службами. И есть документальные подтверждения, если Вы хотите, могу Вам предоставить.

? – Это факт, что, как бы, за сервис платишь. Но всё равно, купить заранее – 2 месяца или, там, 2 недели. Но сотрудник не обязан покупать за свой счет.

Е.А. Якушев – Я могу вам сказать, что в институте нет практики покупки билетов по России. Это касается ..., вот то, что вы говорите, покупка билета в основном касается поездок за границу. А когда у нас здесь большие командировки по России, то обычно службы не занимаются.

? – Ну, как бы, у меня в ЛЯР'е организовали конференцию, и все службы покупают централизованно. Может быть, в других лабораториях по-другому.

Е.А. Якушев – Ну, насколько я знаю, это вот не всегда так. Вот моя реальная практика, как руководителя темы – мне приходится моих людей направлять в командировку. Обычно все покупают билеты самостоятельно по России.

Г.А. Шелков – Извини, вот этот разговор как раз поясняет, что мы хотим избежать. Вот эти разговоры так вот с листа, без документов, без всего – это напрасная трата времени. Дайте подготовить с напечатанными фактами – тот билет, этот билет, почему такой я билет взял. Самый простой вопрос. Но без бумаги, вы сами знаете, трудно обсуждать вопросы. И такого же ответа – почему это делается так, а не иначе.

Е.А. Колганова – Я прошу прощения, вот даже любопытно: это представители одной лаборатории. А вот есть какие-то похожие проблемы в других лабораториях?

Г.А. Шелков – Но я же сказал, что после того первого мартовского митинга мы беседовали со всеми лабораториями и даже представляли в НТС комиссию, в составе которой были люди из каждой лаборатории, которые хотят заниматься этим делом и понимают, что есть вопросы. Но тогда нам сказали, что НТС не голосовал, вы неправильно нас поняли. И поэтому мы не ставим сейчас вопросы. Если вы нам скажете, эти люди получают ...

Д.В. Пешехонов – У меня очень короткое замечание. Мы действительно очень долго обсуждаем. И при этом никто не возражает, как мне показалось, против того, чтобы мы с Департаментами обсуждали какие-то большие вопросы, будь то билеты по России, будь там еще что-то. И с точки зрения ..., вот коллеги, которые подняли вопрос, почему-то они настаивают вот на п.3, где есть слово "необходимо". Я вот, всё это выслушав, я не очень понял, зачем это необходимо. Если будет подготовлен список вопросов, которые надо пообсуждать с Департаментами, ну, ради Бога, мы их позовем, они нам ответят. Т.е. ничего не противоречит началу этой работы с моей точки зрения. И, по-моему, это хорошее место, чтобы остановиться сегодня и сказать: "да, ребята, работайте".

Е.М. Сыресин – Я бы хотел высказаться с точки зрения взаимодействия с Департаментами. Ясно, что у нас есть в рамках реализации проекта, ну, практически, масштабы ежемесячные, вот не считая сегодняшней сложившейся ситуации, взаимодействие с Департаментами. Оно: а) необходимо для реализации таких процессов. Оно достаточно оперативно, что важно. И оно не всегда лицеприятно, так сказать. Это тоже нормально, потому что есть взаимные разные целеуказания, так сказать, у лаборатории и у Департаментов зачастую, ну, по крайней мере, иногда. Поэтому, с моей точки зрения, если не в рамках вот уже отдельного проекта, а в рамках НТС произойдет несколько таких встреч – вот этой комиссии с Департаментами, и произойдет прояснение этих вопросов и обмен мнениями – это будет только полезно для НТС, и я, по крайней мере, всячески поддерживаю эту идею. Ко мне обращались коллеги с этими вопросами, и, если надо, я готов участвовать в этой комиссии.

Д.В. Наумов – Я хотел бы сказать, что понятно, что проблемы, конечно, есть, иначе бы их не поднимали. И когда коллеги эти вопросы поднимали, они не были членами НТС ОИЯИ, а сейчас они члены НТС ОИЯИ. И поэтому, возможно, что мы просто можем эти вопросы потихонечку раз за заседание обсуждать прямо здесь. И они, как члены НТС могут их все инициировать так же, как и остальные. Т.е. в этом смысле, говоря о комиссии, комиссию можно было бы создать, если представители других лабораторий не попали каким-то образом в члены НТС и не имеют возможности эти вопросы поднимать. И они тогда могли бы быть представителями этих остальных лабораторий. Ну, возможно, что все эти люди, так или иначе, уже здесь присутствуют, или их представители. Короче говоря, я не вижу проблем, почему наш НТС не мог бы на своих встречах приглашать соответствующую службу (вопрос должен быть подготовлен со стороны коллег, инициирующих вопрос) и просто не спеша пообсуждать. Это будет нам всем на пользу.

Г.А. Шелков – Так это оно и есть. Только я хочу, чтобы и те службы, приходя на обсуждение, подготовили свой ответ, который мы обсудим, только и всего.

Д.В. Наумов – Ну да, я не против, я вас поддерживаю. Т.е. мы вполне можем даже, чтобы это не было, как КВН, когда там какие-то неожиданные вопросы, т.е. вот в письменном виде, как коллеги говорят, приготавливать вопросы. Вот у нас такие-то там опасения, такие-то вот неудобства есть. А коллеги из соответствующей службы так же без стресса, не как на экзамене, готовят ответ, все вместе пытаемся найти, как всё улучшить, не вижу проблемы в этом. Ну, нормальная, по-моему, практика.

Т.А. Стриж – На самом деле, вот Сергей Владимирович Шматов задал Вам очень простой пример – а что будет в результате? Мне кажется, что, на самом деле, все наши Департаменты сейчас работают строго регламентированно в соответствии с приказами, положениями, которые есть. Все вопросы, которые Вы назвали – это давно такие горячие вопросы, кончая касающиеся закупочной деятельности. А действительно, может быть и ничего плохого, если эта комиссия действительно от имени НТС соберется, как-то обобщит эти вопросы. И понятным результатом такой деятельности должны быть тогда согласованы и понятны – изменение каких-то положений, каких-то регламентов, чтобы был конкретный результат от этой работы. Поэтому то, что вам скажут, я на 100 % уверена, ну, может, ошибаюсь, вам скажут: "вот есть Положение, закрепленное таким-то приказом от такого-то числа, мы действуем согласно ему". Всё. Т.е. если вы находите нормальные, согласованные с Юридическим отделом, с Уставом действия, как это поменять, я думаю, все будут только благодарны. Вот это результаты работы. А просто так бла-бла-бла с кем-то – это можно каждый день. Должен быть результат этой деятельности и предложения, которые будут согласованы со всеми, и все будут счастливы. Я думаю так.

Е.А. Колганова – В общем, уже есть некоторые высказывания в пользу создания такой комиссии, я правильно понимаю?

В.А. Лебедев – Буквально пару слов. Я бы поддержал создание комиссии, и мне кажется, это ... вот меньше всего я хотел бы на НТС обсуждать про билеты. Если комиссия в состоянии со службами эту проблему решить, то мы здесь обсуждать не будем. Что бы я хотел, если комиссию мы создаем – чтобы на каждом заседании они сказали: "вот за прошедший период мы решили вот такие, такие вопросы", и чтоб доклад был, там, от двух до 5 мин. Если есть вопросы, которые они не в состоянии решить, тогда они выносятся на НТС, и всем НТС мы их обсуждаем. Мне кажется, что комиссия имеет смысл, давайте попробуем.

Р.В. Джолос – Ну, я прекрасно понимаю, что люди выступают не потому, что хотят немножечко возбудить атмосферу. Реальные проблемы у них есть. По крайней мере, они ее воспринимают, как проблему, поэтому отфутболивать нельзя. С другой стороны, мой опыт говорит о том, что, если мы создадим комиссию, я боюсь, что ничего не получится. Я вот думаю, как же надо сделать, чтобы был результат. Комиссия, если ее не возглавляет член дирекции, простите меня, не эффективна. Единственное, вот я сейчас смотрю в сторону той Экспертно-аналитической группы, которая у нас сначала была чисто из сотрудников института, потом уже пополнили ее из управления института. Может быть, кого-то туда надо ввести. Ее председателем, насколько я знаю, является 1 из вице-

директоров, я не знаю кто. Ну вот, может быть, там, как бы? Потому что, ну, не привыкли мы делить НТС на части, как-то собираемся все вместе. Ну, может быть, кого-то туда ..., там поменять состав.

В.А. Лебедев – Я попробую конкретизировать мою мысль. Мы дискутируем, наверное, полчаса какую-то гипотетическую ситуацию. Когда возникнут новые вопросы, комиссия соберет вопросы и отправит Департаменту. Мне кажется, намного лучше и эффективнее было бы, если попробуем сформулировать какой-то проблемный вопрос и на следующем НТС получить ответ. Если это закупка билетов, сформулируйте, пожалуйста, мы займемся этими проблемами. Ну, почему не выносим проблемный вопрос напрямую на заседании НТС? Он сформулирует вопрос, на следующем заседании директор или там руководитель Департамента отвечает на это.

В.Л. Аксенов – Я не знаю, здесь место или нет, литературные аналоги приводить. Вы знаете, я вот всё это слушаю, и я вспоминаю совершенно замечательную историю со знаменитым солдатом Швейком. Там, значит, у них сложилась такая ситуация, что в полку оказалось, что командир полка, ну, то ли он сам был самодур, то ли солдаты были плохие, ну, как бы, в общем, возникло такое некое недовольство среди личного состава. Значит, этот личный состав выбрал делегатов, они написали письмо в высшую инстанцию, и им прислали комиссию. Значит, приехала комиссия, всё проверяла, всё работало, значит, там какие-то они сделали выводы, комиссия уехала. На следующий день этот командир полка поднял личный состав в 4 утра, и весь этот личный состав маршировал на плацу ровно 12 часов, до 16 часов, и они должны были скандировать: "Ни хрена нам эта комиссия не помогла. Ни хрена нам эта комиссия не помогла." Так, извините, возникла такая ассоциация.

Г.В. Трубников – Виктор Лазаревич, я что-то не понял, Вы в сопротивленцы перекинулись сейчас вот этим своим последним выступлением?

В.Л. Аксенов – Нет, я ...

Г.В. Трубников – Ну, просто Вы такой тон задали. Ну такой, дружеский, немножко с чувством юмора.

В.Л. Аксенов – Я еще раз хочу повторить: с моей точки зрения, мы сделаем большую ошибку, если мы отмахнемся от этого предложения. Но так, как складывается разговор, я могу только вспомнить этот итог.

Г.В. Трубников – Хорошо, ну, если позволите, я немножко выскажусь, потому что тема меня это волнует и как человека, и как управленца. Она не может меня не волновать, иначе, если я от нее отмахиваюсь и не прислушиваюсь, она меня бне беспокоит, ну, значит, мне надо, вот как Сергей Николаевич, как он тут сказал – нас тут всех поувольняют за то, что мы плохо работаем.

С.Н. Неделько – Это я о себе говорю.

Г.В. Трубников – Я говорю: и мне тогда, как Сергею Николаевичу, нужно тоже попроситься.

Я хочу начать со слов большой благодарности Виктору Анатольевичу Матвееву за то, что он вот с 2010 или с 2011, по-моему, с 2011 г., наверное, ну вот меня конкретно вовлек во все эти вопросы. И поэтому я сейчас как-то слушаю, понимаю, как мне в жизни повезло, что я, будучи начальником отделения в лаборатории, на самом деле, понимал, врубался во все детали, как работают те или иные службы. И мне очень хочется, чтобы вот и Евгений Александрович, и Сергей Владимирович, и многие коллеги, которые только вступают в руководящие начальственные должности, особенно руководя, как Евгений Александрович сказал, самым большим отделом в институте. Вообще, конечно, руководство большим отделом в институте – это не только самый большой отдел в институте, это еще и ответственность тоже соответствующая – ответственность и в принятии действий, и в том, что говоришь, и как относишься к тем или иным проблемам. Опыт нам всем нужен, и то, что вот Дмитрий Вадимович сказал, что у нас действительно прошла ротация НТС, многие вновь пришедшие просто не знали про эти проблемы, там просто не касались их, может быть, там так повезло, что только в ЛЯП'е есть проблемы с закупкой авиабилетов по России, где начальник отдела из своих денег платит билеты. Вообще, это безобразие, такого быть не должно. Т.е. это мне черная метка. Т.е. я считаю, что это безобразие, что из личных денег вы покупаете билеты своим сотрудникам. Для института это недопустимо должно быть. И вот общение, взаимодействие со службами, с Департаментами, оно, конечно, должно быть, особенно у тех, кто вступает в бразды правления не группы и сектором, а большими отделами, тем более лабораториями. Поэтому, конечно, такой механизм через комиссию там или через другие какие-то органы, он должен быть. И у нас всегда такая практика была вот при Викторе Анатольевиче, да вот и в мой 1-ый год. А практика была, когда Департаменты рассказывали то, чем они занимаются, про свои показатели, про проблемы и т.д. Действительно, какое-то время назад этим занималась Экспертная аналитическая рабочая группа, там, в 2019-2020 г.г. Так получилось, что эти вопросы, вот какая-то критическая масса их скопилась, они перешли, и группа была представлена разными возрастами, разными категориями сотрудников, разными лабораториями. Но большая часть вопросов, как мне кажется, при поддержке, естественно, директора эта группа расшила. Вот Евгений Александрович сказал о том, что появились новые Положения, которые усложнили жизнь, которые там что-то за регламентировали. Но, коллеги, уж я-то точно ответственно могу заявить, что новое Положение о закупках – это результат замечаний в 1-ую очередь НТС предыдущего состава периода 2015-2018 г.г., до Ковида. Если вы помните, закупки у нас не обсуждали только, ну вот не знаю, на бережной по выходным. А так все, вот все были недовольны этим новым Положением – и службы и т.д. И новое Положение о закупках, которое сейчас, во-первых, ну тоже вот посмотрите, пожалуйста, на предыдущий документ и на этот – этот раза в 3 меньше и проще, и легче. И все изменения в эти Положения и регламенты, они исключительно результат обратной связи с институтом, и в 1-ую очередь, на площадке НТС. Коллеги обратились к директору – почему директор, ну, как вот тут прозвучало, перебрал эту проблему на НТС? Положение об НТС говорит, что НТС института является совещательным органом при дирекции и призван обеспечить участие научных сотрудников института в организации его научно-исследовательской деятельности. Ну, в общем, я действую четко по своему Положению о директоре и по Уставу института, по Положению об НТС. Я считаю, что НТС – это главный орган для директора с точки зрения обратной связи и вот с

точки зрения работы с институтом. Это, так сказать, главная опора для директора и для дирекции. Поэтому я вынес этот вопрос на НТС.

Вопросы текущих проблем – билеты там, я еще боюсь даже эту тему поднимать с тарифами Автохозяинства на поездки в аэропорты – каждый год. Ну, это просто волнами. Видимо, подошел период, когда эта волна выходит на пик. Нормально. Давайте обсуждать, и будем обсуждать. Но просто я хочу напомнить, что и тарифы Автохозяинства обсуждались на расширенной дирекции института неоднократно, и на НТС и докладывали службы, и отчитывались – почему, да отчего, откуда, как формируется тариф. И в конечном итоге директор перед НТС ставил вопрос: коллеги, ну вот хотим билеты сами закупать, например. Тогда мы теряем вот это, вот это, вот это – гарантии, там, значит, сервис любой – ночью, днем там, утром в любой стране и по отмене рейса, пересадка на другой рейс. Если ты покупаешь сам, все риски твои. Если ты сотрудник института и хочешь, чтобы институт тебя поддержал где-нибудь, там, ночью в 4 утра в Стамбуле или там, не дай Бог, где-нибудь совсем в далекой стране – ну тогда есть сервис покупки билетов в институте, есть сервисный сбор, и этот билет, который институт покупает своему сотруднику, он не по минимальному тарифу, а по тому тарифу, который позволяет любую обратную связь отработать – пересадку на другой рейс, стыковку любую там, багаж – всё, что угодно. А покупка по тарифу минимум – ну, посмотрите, там ничего нет – ни страховки никакой, ни обязательств, ничего. Вот. И когда мы всё это обсуждали. НТС говорил: "Нет, ну конечно, нам нужно оставить это подразделение, которое у нас закупает билеты". То же самое по Автохозяинству. Ну, коллеги, вот экономика прозрачная, простая. Давайте мы вам ее в очередной раз покажем, но нам придется принимать решение – нам лишаться Автохозяинства и полностью вообще, там более 100 человек сотрудников, 200 автомобилей в парке и там огромное количество сервисов, которые мы, может быть, не замечаем в этой жизни, но мы ими пользуемся. Вот поэтому тариф. Ну и мы можем вместе принять решение, если НТС скажет: "Слушай, может, нам Автохозяинство не нужно, и такой тариф не нужен, мы каждый переходим на собственное обеспечение", пожалуйста, мы такое решение примем. Ну, примем, значит и будет его дирекция потом реализовывать. Но вот мой опыт, вот там 12 уже лет причастности к обсуждению принятия решений верхнего уровня, вот благодаря, опять же, Виктору Анатольевичу, он показывает, что проблема не в том, сколько там стоит билет конкретный или тариф, а проблема всегда, ну, она выше, и Вы, как руководители высокие, большие, у которых десятки, сотни людей в подчинении, ну, надо смотреть шире. Я в день, ну, не в день. А в неделю так, чтобы вот не обманывать. Получаю, наверное, там от 5 до 10 писем, е-мэйлов – проблем от конкретных людей с конкретными вопросами, там, по той или иной закупке, контракту, задержке и т.д. Вот Департаменты здесь все сидят, они знают, что я тут же все эти вещи решаю – просто отправляю в Департаменты, и они исправляют. То же самое делают вице-директора, т.е. этот механизм работает и. вообще говоря, в нашем институте, вот пусть попробуют мне кто-то из директоров Департаментов возразить, но начальник отдела – это величина в нашем институте. Начальник отдела всегда, я это вот ответственно заявляю, всегда будет принят главным бухгалтером, директором любого Департамента в удобное для обоих людей время. Всегда. Это было, это и есть сейчас. Но вот эти горизонтальные связи, их важно тоже, ну, как-то там отрабатывать, не вынося на комиссию на какую-то там – на директорскую, на НТС и т.д. И этот механизм работает не только для директора. Но, опять же, я был

начальником отдела, начальником отделения лаборатории, но никогда мне не было отказано ни Сергеем Николаевичем Доценко, ни Любовью Валентиновной Уваровой, никем, ни Дмитрием Владимировичем Каманиным. Всегда можно было созвониться, прийти и решить конкретную проблему конкретных своих сотрудников, потому что они все разные, едва ли можно найти системное решение, вот такое глобальное, чтобы мы сразу перекинулись в такую, ну, безоблачную, радужную жизнь.

Еще 1 момент: Департаменты 2 раза в год сейчас отчитываются на дирекции. Мы собираем в конце декабря, ну, в середине декабря и в июле, и Департаменты знают, отчитываются, у них есть, у каждого Департамента свои ТРІ, говоря современным языком, индикаторы эффективности деятельности. Более того, поднимите. Пожалуйста, мой доклад на НТС декабря прошлого года и середины прошлого года, 2022, я все эти цифры вам показываю. И заявление о том, что Департаменты раздулись, и стало больше народу – ну, это, как минимум, не корректно просто, как минимум, не корректно. У нас численность Департаментов административных – закупочные и финансовые – сократилась. У нас увеличилось число возможностей в институте и функций. Например, новые практики студенческие, новые инструменты в международной, у кадров – те функции, которые в институте новые появляются, которых не было 2 или 3 года назад. Ну, за ними следуют люди, есть рост численности. В Юридическом отделе за последние, наверное, 11 или 12 лет численность возросла на 1 человека, это правда – по-моему, было там 13, стало 14, что-то такое. Служба внутреннего аудита выросла у нас с 2-х человек до 3-х за 10 лет работы, это правда. Но Бухгалтерия и Департамент закупок, и Департамент финансовый сократились. И эти цифры, самое главное, что я их показываю на НТС, я их показываю минимум раз в год, коллеги, на расширенной дирекции мы их обсуждаем. Я сейчас, ну, наверное, это выглядит, как будто я защищаюсь, но я говорю о том, что институт работает прозрачно, и все службы работают прозрачно. Все эти цифры мы показываем там – и на слайдах НТС, и в отчетах разных. Но, слушайте, я обязан защищать наши Департаменты, потому что они действительно работают на институт. Не институт на них, не лаборатории на них, а они на институт, на лаборатории. Я тут готов и буду вставать на их защиту.

Я поддерживаю создание такой комиссии, только давайте мы определимся, она при ком будет – при НТС или при вице-директоре. Но тогда комиссия должна результаты своего исследования или расследования объективно докладывать – и лицеприятное, и нелицеприятное – и те вещи, которые будут приводить к изменениям, там, к хорошим или плохим, давайте обсуждать и вместе принимать. Ну, слушайте, всегда в нашем институте, так есть, и я надеюсь, так и будет. Вот эта ЭРГ, она много-много вопросов решила, в 1-ую очередь, по закупкам, по документообороту. Это вот всё заслуга предыдущих членов этой Рабочей группы вместе с Департаментом. И огромное количество вопросов было решено. Но жизнь меняется, жизнь развивается, новые проблемы возникают, это естественно. Новые возможности порождают и новые проблемы и т.д. давайте вместе их решать, но чтобы действительно была обратная связь эффективной. Тогда эта комиссия должна, я думаю, после двух-трех заседаний, так сказать, зерна от плевел разумно отделить, и мелкие кейсы ситуативные, персональные будут расшиты просто, не занимая внимание НТС и крупных руководителей лабораторий. А вот системные большие вопросы, конечно, давайте рассматривать их на НТС. Но мне кажется, я опять, может быть, буду некомфортным и неудобным, что вопросы закупок,

командировок, авиабилетов и т.д. – это не совсем вопросы, которые действительно должны всерьез волновать институт. Вот 1 из самых серьезных вопросов я сегодня обозначил в своем вступительном слове – кадровая политика, и вообще кадры и привлекательность института. Вот это серьезная проблема. Вот если ей комиссия занялась бы – вопрос работы с национальными группами. Товарищи, у нас международная организация, а мы обсуждаем, значит, опять по какому тарифу в аэропорт везти, и где там Васильев или Калинин вместо трех дней 8 согласовывал. Да, а начинаешь разбираться в документах, так оказывается, изначально документ не совсем корректно был оформлен. Давайте все-таки кроме текущих, тактических вопросов, они важны, давайте их обсуждать, но, на мой взгляд, у нас есть проблемы гораздо более серьезного масштаба, которые требуют вот такого обсуждения, стратегического видения и решения. Вот меня больше всего волнует сейчас вопрос сохранения, ну, не меня, а нас всех, я думаю, международной нашего института и кадровая обеспеченность наших больших проектов, в которые мы инвестировали на протяжении 10 или более лет огромные деньги, и установки вот там какие-то заработали. А которые вот-вот заработают. Вот я бы больше вот об этих проблемах хотел бы, чтобы мы их обсуждали здесь и вместе искали решение.

Спасибо еще раз за предложение, за обозначенные проблемы. Давайте договоримся, можем проголосовать – при НТС создать комиссию. Давайте прямо сейчас вот мы проголосуем, создадим, состав определим и, например, на следующем заседании эта комиссия, ну, после нескольких встреч внутри, обсуждений, ... ну, я, как физик-инженер, всё-таки привык начинать с Технического Задания (ТЗ). Вот пусть бы эта комиссия сформулировала нам ТЗ на свою работу, в котором вот и постановка задачи, и последствие от полученных результатов.

И в конце, уж простите так, может быть, эмоционально немножко, но вот ваш покорный слуга каждую среду участвует в совещании нескольких десятков человек по НИСА. Это не начальники отдела, не начальники секторов, это просто вот несколько десятков линейных людей, которые вакуумщики, инженеры, техники. Вот С.Н. Дмитриев дважды в неделю проводит оперативки в ЛЯР'е с линейными тоже людьми – техниками, с инженерами. В.Д. Кекелидзе, выдающийся, большой ученый, но он дважды в неделю вынужден погружаться в вопросы закупок, юристов, договоров, строек, ОКС'ов и т.д. Ну, тоже, как-то вот говорить, что мы оторваны от земли или нет... Ну, я, может быть это и нескромно, я про себя такое сказать не могу. Каждую неделю, вот коллеги свидетели, я вижу там точно такие же споры. Значит, какая-то горячая голова говорит: "Уволить всех к чертовой матери из службы закупок, ни черта не делают, ни черта не хотят". Вторая горячая голова говорит: "Надо вот дать им спокойно работать. Надо найти трех человек, которые все эти вопросы решат, надо просто ее усилить". Все службы у нас открыты. Есть у вас у кого-то на виду эффективные люди в службе закупок, в бухгалтерии, которые усилят наш потенциал, возьмем всех. Но хотелось бы конкретных предложений по улучшению нашей жизни.

Е.А. Колганова – Остался неясным вопрос – всё-таки, мы привлекаем Экспертно-аналитическую группу (ЭАГ) или создаем комиссию при НТС?

Г.В. Трубников – Мне кажется, что сейчас ЭАГ не совсем подходящий орган, его надо реформировать заново. Давайте мы попробуем создать сейчас ... ну, есть действительно несколько неравнодушных людей, умных, авторитетных, которых

мы все уважаем, и к которым мы все прислушиваемся. Давайте мы создадим эту, как угодно можно назвать – комиссия, группа – всё, что угодно. Я обещаю сейчас, что всё, что вы наработаете, всё, что вы предложите, будет направлено, как это происходит, в Департаменты, и Департаменты отчитаются перед нами и с вами проработают все эти проблемные вопросы. Потом, может быть, ее можно было бы кооптировать в ЭАРГ. Но мне кажется, ЭРГ – это всё-таки, ну, мне бы хотелось, чтобы она занималась вопросами в т.ч. чуть более высокого порядка и более высокой серьезности – я обозначил: кадры и международность.

Е.А. Колганова – Хорошо. Ну, вот тогда у нас уже 2 человека в этой комиссии уже есть – Инициативная группа. Есть еще желающие в ней поучаствовать?

**?** – Евгений Михайлович.

Е.А. Колганова – Евгений Михайлович. Еще есть желающие?

С.В. Шматов – Насколько мне известно, у авторов предложения уже есть лист, ну, пофамильно просто состав участников, кого они сами предлагают в эту группу. Но я не знаю, она у них окончательно зафиксировалась или нет. Но, может быть, они скажут, как они сами видят состав этой группы?

Е.А. Колганова – Просто я видела этот лист участников. Там кроме вот этих двух человек, которых мы знаем, входят остальные люди не из состава НТС. Т.е. имеет смысл создавать группу из состава НТС, которая может привлекать любое количество людей вне состава НТС. Поэтому мы, как бы, не можем голосовать за людей, которые не входят в НТС. Ну, т.е. это как-то неправильно. Поэтому хотелось бы создать какой-то коллектив из состава НТС, а дальше можно работать со всеми людьми в институте. Т.ч. у нас есть 3 человека. Я бы еще предложила Ростислава Владимировича, если он не возражает, в эту группу, как почти омбудсмена в защиту интересов сотрудников. Не возражает Ростислав Владимирович?

Р.В. Джолос – Решение по этому вопросу я бы разбил на 2 части. 1-ую – из того, что говорил Григорий Владимирович – я бы выделил следующее: любой начальник научного отдела имеет возможность напрямую прийти к руководителю Департамента Управления, задать вопросы и обсудить. Вот это должно делаться. Я думаю, что часть тех вопросов, которые тут обсуждаются, на этом уровне можно было бы снять уже. Но вот что на этом уровне не снимается, еще какая-то часть – наверное, через директоров лабораторий, хотя у них много всего. А вот то, что остается, вот 2-ая ... Хорошо, я не против.

Е.А. Колганова – Хорошо, спасибо. Есть еще желающие войти в эту группу? Если нет, я предлагаю поддержать тогда комиссию из 4-х человек, которая будет заниматься сбором этих вопросов, анализом их и, может быть, решением каких-то непосредственно через руководителей Департаментов. На самом деле, тут есть реальные сложности более высокого уровня, потому что, ну да, вот правильно было сказано, что все Департаменты работают согласно тем Положениям, приказам и всему прочему. И люди думали и долго шли к тому, чтобы было создано именно это Положение. Но, может быть, возникнут какие-то идеи действительно чего-то изменить в этом Положении и что-то сделать еще лучше. Т.е. работа над документами может быть и такой, длинной и даже бесконечной, улучшающий процесс всегда возможен. Поэтому тут могут быть и более такие серьезные

вопросы вынесены на поверхность, а не только там покупка билетов и оформление командировок.

Г.А. Шелков – Простите, пожалуйста, но это уже не совсем честно. Если бы стоял вопрос нам: подготовьте доклад о вопросах, мы бы это сделали. Но это совершенно неожиданно для нас. Сказали: "Ну, приведите хоть какой-то пример". Я привел самый простой, который на языке. И теперь нам всё время поминают, что вот вы поднимаете про билеты. Да, конечно, не билеты главный вопрос, и мы попросили время, чтобы подготовить серьезные вопросы, они есть.

Е.А. Колганова – Тогда так, именно в этом вас и поддержали.

Г.В. Трубников – Ростислав Владимирович про одну вещь сказал, которую услышал от меня, но 1-вое – я за то, чтобы этот орган был создан. Какой состав – как решит НТС. 3-ье – я одну штуку сказал, ну, вот для меня она очень важная: я хочу видеть ТЗ, хочу понимать, вот как собираются эти вопросы, как вообще эта комиссия будет работать, чтобы дирекция, чтоб я конкретно, всегда вам помогали в работе с Департаментами. Нам всем помогали. Но давайте мы обсудим вот формат, там, или жанр работы этой комиссии. Это не противоречит тому, что перечень проблем можно сформулировать. Вот скажем, наш формат взаимодействия с ОМУС'ом – последние 2-3 года 2 раза мы в году встречаемся, ребята формулируют там на несколько страниц много-много вопросов разного масштаба. Мы вместе садимся, группируем их там либо по службам, либо по, так сказать, горизонту реализации – какие-то можно сделать за день, какие-то требуют ..., ну, извините меня, пешеходные дорожки на ЛЯП'овской площадке – это двух-трех лет требует. Вот убрать майонез из столовой всё-таки получилось спустя 2 с половиной года. Ну, т.е. вот этот список. И мы с коллегами 2 раза в год встречаемся на мероприятиях, которые организует ОМУС – на конференции в феврале-марте и на Липне. Ну и потихоньку отработываем. Там вот этот механизм уже сформировался. У них есть актив, который готовит, собирает от всех. У них есть опрос, там более 200 или 300 человек, опрашивают ребят. Вот предложите, пожалуйста, чтобы это действительно вот как-то выглядело сомасштабно НТС. Давайте обсудим на ближайшем, следующем заседании уже через 1,5 месяца ТЗ вот для этой комиссии, параллельно перечень проблем и вопросов. Я бы просто даже, не дожидаясь его какого-то утверждения, ну, вы пришлите мне то, что есть сейчас, и мы с вице-директорами просто отработаем то, что у вас не получилось, как у руководителя отдела отработать, или не получилось у вашего директора. Ну, дайте мне эти вопросы. Я правда, я хочу их видеть. Вот я готов помочь просто, ну вот лично. И вице-директора все помогут.

Вот, а ТЗ. Как собираются вопросы, какая у нас форма взаимодействия с Департаментами. Но они должны знать, они должны быть готовы – там, анализ, отчет и т.д. Вот и самый главный – как всё потом исправлять, т.е. какой механизм воплощения рекомендаций этой комиссии. Ну и 4-ый пункт – комиссия докладывает регулярно результаты своего расследования. Вот, наверное, на НТС это можно сделать.

Е.Мухамеджанов – Я думаю, что мне, как представителю землячества, наверное, тоже имеет смысл вступить в эту комиссию.

Е.А. Колганова – Да, очень хорошо.

Е. Мухамеджанов – Потому что у нас тоже есть вопросы, которые мы формулируем. Чтобы дублирования не было и, как бы, ну, есть вопросы, которые есть внутри землячества, и мы могли бы тоже на эту комиссию выносить.

Е.А. Колганова – Замечательно. Таким образом, у нас создалась комиссия из 5 человек.

Г.В. Трубников – Вот я всё гляжу на Владислава и на Николая. Может быть, председателю ОМУС'а тоже всё-таки там как-то поучаствовать. Глядишь, быстрее проблемы будут расшиваться некоторые.

В. Рожков – У меня противоречивые чувства.

Г.В. Трубников – Противоречивые?

В. Рожков – У меня немножко противоречивые чувства насчет этой комиссии – я как поддерживаю её, так и немножко против в том плане, что действительно, я услышал для себя вопрос "что будет на выходе?" И я часто сталкивался с тем, что ребята из лабораторий молодые задают какие-то вопросы. И основной ответ – это действительно, подойти к начальнику. И обычно всё решается. Остальные вопросы мы собираем, приносим в какой-то Департамент или вам напрямую и получаем ответ. Т.е. мне, если честно, кажется, что если мы выстроим что-то похожее, то получится НТС. Ну, такой же, т.е. это его цифровой клон, ну или условно какое-то дублирование. Т.е. в этом смысле я не понимаю, как это всё будет реализовываться. Но попробовать, в принципе, можно.

С.В. Шматов – Вот как предложение. Вот Григорий Владимирович сказал, что ТЗ, в 1-ую очередь, должно быть. Вот, может быть, нам стоит от имени НТС поручить Инициативной группе такое ТЗ поставить, чтобы оно было. Ну, вот по предложению директора. Когда оно будет составлено, мы его рассмотрим, посмотрим и тогда уже проголосуем именно за состав этой группы, потому что, может быть, это ТЗ так сильно понравится, и там так будет всё прописано, что больше людей захотят участвовать в работе этой группы. Ну, может быть, я из оппозиционеров перейду.

Е.А. Якушев – Во-первых, я хотел бы уточнить, что мы не собираемся эту комиссию создавать, там, на 100 лет. Эта комиссия на короткий срок, чтобы поставить существующие проблемы, донести их до дирекции, им потом она прекратит свое существование. Это не так, что мы обсуждаем сейчас комиссию, которая будет существовать, там 20 лет. Ну, я в такой комиссии точно не собираюсь 20 лет принимать участие, т.е. это какой-то вот разовый сбор такой накипевшей, скажем так, проблематики, её донесение до дирекции. Действительно, многие вопросы можно решать по звонку директору или вице-директорам. Все вопросы решаются у нас в институте, но зачем нам вот такая сложность? Ну, вот вы правильно говорите, что на выходе должно быть изменение регламентов. Мы знаем, что вот эти вот созданные новые отделы, они сами пишут приказы для директора, а потом это директор подписывает. И потом мы должны по этому работать. Ну а кто? Кто-то же готовит эти регламенты и приказы, правильно? Не директор же пишет всё сам, правильно?

**?** – Мне кажется, что тут имеет смысл ... просто получается, что есть разработчик данного регламента, и есть какой-то фидбэк, допустим, отрицательный фидбэк. Разработчику его передать, он его учтет в следующей итерации, изменит и всё. Я думаю, это так должно работать, или я заблуждаюсь?

Е.А. Колганова – Так и работает.

С.Н. Неделько – У меня предложение (просто, как бы, уже все предложения высказаны) – принять решение создать комиссию. И может, на закуску у нас еще есть вопросы? А то мне страшно становится, потому что мы уже почти 2 часа вот это обсуждаем. А это 1-вое заседание нового состава НТС. Ну, с какой ноги встанешь, так дальше и пойдешь. Как-то мне тревожно на сердце. Ну вот, мы, как бы, обсудили, надо действовать. Ну, по-моему, уже ничего нового не говорится.

А.И. Франк – Мне кажется, что было 2 предложения. Одно – создать комиссию сейчас, а второе – заслушать на следующем заседании регламент (ТЗ, не важно) и если его одобрим, то создать тогда комиссию. По-моему, прозвучало 2 предложения.

Е.А. Колганова – Действительно, прозвучало 2 предложения. Единственное что – если мы будем ждать следующего заседания, когда представится ТЗ, то пройдет все лето и начало осени. Потом мы там еще создадим комиссию – это всё уже следующий год, когда они хоть что-нибудь сделают. Может быть, комиссия начнет работать, что-то сделает и дальше нам расскажет. Удовлетворит это – не удовлетворит, но снимается хотя бы часть вопросов, которая явно накопилась у тех людей, которые это предлагают.

Д.В. Пешехонов – Елена Александровна, создание ТЗ – это и есть работа.

Е.А. Колганова – Да, если параллельно с перечнем проблем, то да. Т.е. это как раз то, что и хотела эта комиссия сделать – создать перечень проблем. Параллельно с ТЗ.

С.В. Шматов – Ну, давайте тогда проголосуем о создании комиссии, и пусть начнут делать все ТЗ и т.д. А если кто-то еще захочет принимать участие, то мы можем добавить туда людей и всё.

Е.А. Колганова – Совершенно справедливо. Т.е. сейчас там уже достаточно человек, я думаю, что их уже не надо перечислять. Есть возражения против этого? Возражений я не вижу. Ну, тогда мы комиссию эту все-таки определили. Комиссия начнет работать – создавать перечень проблем и что ожидается на выходе.

Г.В. Трубников – Подождите, это оговорка по Фрейду: комиссия не должна создавать проблемы и перечень проблем. А то мы тут сейчас договоримся.

Е.А. Колганова – Да, хорошая оговорка. Так, больше вопросов у меня не планировалось. Я ожидаю по-прежнему активной работы. Но надо сказать, что 10 лет назад, когда НТС начинал свою работу, у нас заседания меньше 3-х часов не были никогда. Мы движемся в том же направлении. Спасибо.

Председатель

Е.А. Колганова

Ученый секретарь

А.Ю. Верхеев