

ЧТОБЫ ФЕНИКС НЕ ВЕРНУЛСЯ НА ПЕПЕЛИЩЕ...

По поводу одного конфликта на Чернобыльской АЭС

Что первично — яйцо или курица? Извечную проблему ни приверженцам диалектического материализма, ни сторонникам дарвинского взгляда на мировую эволюцию, ни кому-либо еще так и не удалось разрешить при всей ее кажущейся простоте. Но оттого данный вопрос не закрыт. Более того, он порождает ценную реакцию разных вариаций...

Кто первый в коллективе — руководитель или подчиненные, смеющие иметь обо всем собственное мнение? С кого начинается и кем заканчивается производственная пирамида? С некоторых пор подобная дилемма приобрела актуальность для Чернобыльской АЭС.

Словно предваряя ее, президент Национальной атомной энергогенерирующей компании "Энергоатом" Н.П. Дудченко во время чернобыльского визита в марте с.г. отметил:

"Буду говорить открыто, что и в нашей отрасли существует внутренняя конкуренция. Есть желающие сесть место президента компании или директора станции. Это естественно. Такая природа человеческая. Здоровые амбиции у людей — нормальное явление".

Сказано сие было как бы для профилактики в актовом зале станции перед лицом руководителей и специалистов Чернобыльской АЭС.

Кто бы мог подумать тогда, что к фитилю зреющего

производственного конфликта уже подносится огниво?..

Спустя какое-то время на свет появилась "Аналитическая записка", подписанная главным инженером станции, двумя его заместителями и главным специалистом службы международных проектов и снятия с эксплуатации. Записка адресовалась генеральному директору станции, а ее копии подписанты отправили первому заместителю министра энергетики Украины и президенту НАЭК "Энергоатом".

Естественно, в не шахматной игре по переписке последовал ответный ход энергетического ведомства. На место прибыла комиссия для рассмотрения поступившего сигнала. Генеральному директору пришлось с ней объясниться и изложить свой взгляд на ситуацию в письменном "Пояснении к "Аналитической записке".

Казалось бы, оба названных образчика служебной переписки после вынесения отношений сторон смогут навсегда спокойно осесть в анналах ведомственного делопроизводства. Однако, когда "Аналитическая записка" была упомянута на последней общестанционной оперативке, один из соавторов потребовал предать широкой гласности плод коллективного творчества. По мнению редакции, рядом с этим документом будет правомерно поместить и пояснение к нему. И так...

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

Генеральному директору
ОП ЧАЭС

Толстоногову В.К.

Копия: Первому заместителю
Министра энергетики
Украины
Уманцу М.П.

Копия: Президенту НАЭК
"Энергоатом"
Дудченко Н.П.

Тяжелейшая ситуация, в которой пребывает экономика Украины, в частности, атомно-энергетическая отрасль, требует продуманных решений по выходу из кризиса на государственном и отраслевом уровне. В то же время немаловажную роль играет линия руководства атомными электростанциями на местах, особенно в области организации производства и управления персоналом.

Первоочередная задача вновь назначенного руководителя — провести тщательный анализ действующей системы, познать законы и принципы ее функционирования, выработать (с помощью системы) стратегию дальнейшего развития и только затем приступить к реализации выработанной стратегии, плавно реформируя (при необходимости) организацию производства и структуру управления.

Твердость позиции руководителя — не "жестко управлять" (командовать), а наиболее эффективно реализовать выбранную стратегию. Если руководитель ставит себя выше управляемой им системы и пытается заставить ее действовать по его указке, не поняв до этого, чем она живет и дышит, неизбежен неразрешимый конфликт, который губителен для обеих сторон.

В ситуации на Чернобыльской АЭС мы имеем ярко выраженный конфликт первого руководителя, генерального директора Толстоногова В.К., с системой в целом (имеется в виду ЧАЭС и ее коллектив), а не только с профсоюзной организацией. Господин Толстоногов В.К. не только не пытается понять систему; он хочет быть "над системой" и заставить ее действовать именно так, как он считает нужным.

С момента его назначения первым руководителем ЧАЭС прошло около года — что же сделано?

Без должного анализа, без какой-либо стратегии, понятной хотя бы ближайшему окружению, без привлечения непосредственных руководителей и ведущих специалистов реформируемых структур, опираясь только на свое видение ситуации, господин Толстоногов В.К. проводит бесконечные реформы организационной структуры. В силу консерватизма, присущего любой достаточно большой системе, организационная структура ЧАЭС не успевает перестроиться в столь короткое время (это связано, в том числе, и с необходимостью внесения изменений в документацию), вследствие чего данные изменения приводят (уже привели) к деградации системы управления.

В организационной структуре Чернобыльской АЭС за это время создано дополнительно 6 самостоятельных структурных подразделений.

Вновь введена должность заместителя генерального директора

(ЗГД) по капитальному строительству и проектам; ЗГД по кадрам и социальным вопросам "разделен на двух" — ЗГД по кадрам и ЗГД по социальным вопросам.

Без согласования (и даже без обсуждения) с главным инженером вносятся изменения в организационную структуру, затрагивающие подразделения, входящие в структуру службы ГИС: выведены из подчинения ГИС:

- служба охраны труда
- отдел надзора
- работники вновь образованной службы пожарной безопасности.

Введенная в конце 1997 года должность ЗГД по международным проектам и снятию с эксплуатации также без обсуждения (и согласования) преобразована в ЗГД по развитию и качеству; в подчинение данному лицу "сформирован целый букет" подразделений, существенно различающихся по своему функциональному назначению:

- служба управления международными проектами и снятия с эксплуатации

- отдел надзора
- служба охраны труда
- отдел обеспечения качества
- отдел делопроизводства и документирования
- отдел автоматизированных систем управления предприятием
- служба пожарной безопасности.

Лишены статуса обособленных подразделений и напрямую введены в структуру Чернобыльской АЭС:

- гостиничный комплекс
- дворец культуры "Энергия"
- управление детских дошкольных учреждений
- межотраслевое жилищно-коммунальное хозяйство.

Происходит "раздача" руководящих указаний через голову непосредственных руководителей, без обсуждения (и даже информирования последних); выпускаются приказы без согласования с руководителями, которых непосредственно затрагивают мероприятия, изложенные в приказе.

Проведены (и проводятся) недостаточно обоснованные кадровые изменения, основанные не на профессиональных качествах, а только на личностном восприятии, без обсуждения с кем-либо. В то же время, отстраняются от должности руководители высокого уровня (или создаются условия для их добровольного ухода).

Из приведенного выше очевидно, что "руководящая" энергия генерального директора направлена, в основном, на формирование "своей" команды и на часть системы, слабо связанную с основной деятельностью станции. В то же время, такие важнейшие вопросы как: обеспечение проведения ремонтных (тяжелейших!) кампаний, взаимоотношения с основными подрядчиками и организациями, осуществляющими научное и проектно-конструкторское сопровождение ЧАЭС (НИКИЭТ, НИКИМТ, МО АЭП и др.), — зачастую остаются либо без внимания, либо решаются крайне неэффективно.

ЧТОБЫ ФЕНИКС НЕ ВЕРНУЛСЯ НА ПЕПЕЛИЩЕ...

(Окончание. Начало на стр. 1)

На состоявшемся 24.04.99 "непротокольным" совещании, инициированном службой ГИС, со стороны технического руководства станции генеральному директору были высказаны откровенные суждения о недопустимости проводимой им политики руководства. К сожалению, дальнейшие события показали, что каких-либо корректирующих действий не последовало: игнорирование производственного совещания по итогам ремонтной кампании 98-99г.г. (27.04.99), бездействие в решении проблемных вопросов по материально-финансовому обеспечению ремонтов (каналы в г.Глазове), полный провал в работе с кадрами (непомерная задержка кадровых приказов, необоснованные увольнения с последующим восстановлением на работе) и т.д.

Проводимая генеральным директором ЧАЭС г.Толстоноговым В.К. политика руководства характеризуется следующим:

- отсутствием стратегии, бессистемностью проводимых организационных преобразований и структурных изменений
- жестким авторитарным стилем управления
- полным отсутствием стиля командной работы, без которого невозможно эффективное управление
- отсутствием контакта с непосредственно подчиненными руководителями
- поверхностным анализом проблем, отсутствием объективности в принятии решений
- уходом от принятия ответственных решений по значимым производственным и социальным проблемам
- "личным" подходом к кадровым перестановкам, подбором только "устраивающих" людей
- неумением работать с коллективом и общественными организациями
- бессистемностью работы с "внешними" организациями, неспособностью к компромиссам
- пренебрежением к людям, полной некоммуникабельностью.

Самые негативные последствия правления господина Толстоногова В.К. будут заключаться в том, что его преемнику придется долго и упорно восстанавливать утраченное в условиях жесточайшего экономического кризиса в отрасли и государстве.

Исходя из выше изложенного, можно сделать вывод о том, что генеральный директор не понимает (или не хочет понимать) проблем, стоящих перед станцией, и, соответственно, не может найти пути их решения. К тому же, он не находит взаимопонимания у тех людей, которые непосредственно руководят основным производством.

Основания для такого заключения дает нам тот факт, что мы достаточно давно знаем господина Толстоногова В.К. по совместной деятельности на Чернобыльской АЭС. Уверены, что нашу позицию разделяют и другие технические руководители, с которыми мы бок о бок достаточно дружно работаем не один год.

P.S. Здесь не затронута проблема конфликта генерального директора с профсоюзным комитетом (выражение недоверия), хотя этот фактор также достаточно важен.

ГИС Гончаров Б.И.,
ЗГИС-Б Тушев Д.В.,
ЗГИС-Р Тонких В.А.,
Гл. специалист СМП и СЭ Говоров В.А.

ПОЯСНЕНИЕ

К "АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЗАПИСКЕ ГИС И ДР."

Первому заместителю
Министра энергетики Украины
Уманцу М.П.
Президенту НАЭК "Энергоатом"
Дудченко Н.П.

Уважаемый Михаил Пантелеевич!
Уважаемый Николай Петрович!

В связи с поступлением на мое имя "Аналитической записки", подписанной ГИС Гончаровым Б.И., заместителем ГИС по безопасности Тушевым Д.В., заместителем ГИС по ремонту Тонких В.А., главным специалистом службы международных проектов и снятия с эксплуатации Говоровым В.А., направленной также и Вам, вынужден до Вашего сведения свое видение фактов, изложенных в вышеупомянутой записке.

Я пришел на ЧАЭС в 1988 году, имея за плечами пятнадцатилетний опыт работы на Белоярской АЭС (в том числе и на руководящих должностях, таких как НСС, зам.начальника РЦ по эксплуатации и начальник РЦ).

С марта 1990 года и до февраля 1997 года работал на ЧАЭС в должностях начальника РЦ-2, начальника РЦ-1, начальника объединенного РЦ, директора предприятия "Объект Укрытие", заместителя генерального директора - начальника "Объекта Укрытие" (после реорганизации предприятия "Объект Укрытие" в подразделение ЧАЭС) и главного инженера.

Частично система управления ЧАЭС реорганизовывалась и на моих глазах, часто без согласования со мной — главным инженером.

Работая в Дирекции НАЭК "Энергоатом", я был обязан отслеживать и согласовывать структурные изменения на всех АЭС Компании, поэтому вывод авторов о необходимости "...тщательного анализа действующей системы..." кажется мне несколько неожиданным.

Экономическое положение ЧАЭС в момент моего назначения на должность генерального директора было следующим:

- Кредиторская задолженность — 366 млн. грн.
- Дебиторская задолженность — 283 млн. грн.
- Задолженность Дирекции Компании — более 64 млн. грн.

Обстоятельства требовали принятия неотложных мер по улучшению экономического положения ЧАЭС, на чем и сосредоточил свое внимание, практически не вмешиваясь в работу технических служб.

Система многочисленных обособленных структурных подразделений, которым передавались активы ЧАЭС, без организации контроля за их использованием, привела к организованному разбазариванию, а то и разграблению, государственных средств, что подтверждается материалами проверок, которые могут быть Вам предоставлены.

Поэтому необходимость "...бесконечных реформ организационной структуры..." вызвана не только экономическими причинами или моим желанием, но и предписаниями надзорных органов, включая прокуратуру. Все структурные изменения произведены только после соответствующего согласования с Дирекцией Компании.

Выведение из подчинения ГИС надзорных служб вызвано двумя причинами. Во-первых, надзорные службы должны подчиняться первому руководителю и, в крайнем случае, не должны подчиняться руководителям, деятельность которых они контролируют. Во-вторых, результаты работы подразделений, подчиненных ГИС, требуют коренного ее улучшения и усиления работы служб ведомственного надзора, что подтверждается результатами проверок, проведенных комиссиями Дирекции Компании, Министерства энергетики и Госатоминспекции, на чем я остановлюсь позднее. Документы по результатам проверок могут быть Вам предоставлены.

Однако для пояснения состояния дел, в том числе и по реорганизации структуры управления до моего назначения на должность генерального директора ЧАЭС, считаю целесообразным привести выдержку из Акта-предписания комиссии Госатоминспекции Минзкобезопасности Украины от 23.10.98 года: "...2.1. Отсутствует "Положение о Службе безопасности и надежности" (СНБ), созданной согласно приказу по ЧАЭС от 17.11.97г.". Службе ГИС не хватило года и "Акта-предписания комиссии Госатоминспекции" для разработки основополагающего документа деятельности любого подразделения.

Не хочу комментировать оценки авторами моего подхода к "...формированию своей команды...", так как всегда считал, что подбор и расстановка кадров — это не только право, но и обязанность первого руководителя. Однако не могу согласиться с заявлением об отсутствии с моей стороны "...каких-либо корректирующих действий..." после "...непротокольного совещания, инициированного службой ГИС..." и готов подтвердить это документально.

Что касается работы с НИКИЭТ, НИКИМТ, МО АЭП и др., то этим всегда занимался главный инженер, и я не вижу необходимости вмешиваться в этот процесс, тем более, что Гончаров В.Б. и я ни разу не обращался ко мне за помощью.

Отправку технологических каналов на Чепецкий завод в г.Глазов для полного техосвидетельствования с переформированием документации организовывал я, будучи главным инженером ЧАЭС, и был очень удивлен по возвращении, что работы прекращены из-за неоплаты. В течение года мною сделаны попытки привлечения более пяти фирм для организации расчетов за ТК, но безуспешно. Сейчас в работе вариант расчетов за счет погашения задолженности Черноморского флота России за электроэнергию с последующим зачетом долга Чепецкого завода в федеральный бюджет России.

Уверяю Вас, что конфликта генерального директора с коллективом и профкомом не существует, хотя этого очень хочется авторам. В настоящий момент я плотно работаю с ОПК и его руководителями по решению практических всех важных для коллектива вопросов, принимая участие практически во всех заседаниях ОПК. Проведено несколько заседаний "круглых столов" администрации и профкома по обсуждению наиболее проблемных вопросов, в том числе и по смете распределения прибыли на 1999 год. Что касается "...увольнения и последующего восстановления работников...", то увольнение произведено при полной поддержке ОПК, но, к сожалению, с нарушением процедуры, регламентированной КЗОТ Украины, с чем и связано последующее восстановление. По согласованию с ОПК эта работа будет доведена до логического конца. По факту ущерба, нанесенного с участием двух из трех уволенных работников, Припятской спецпрокуратурой возбуждено уголовное дело.

На этом я хотел бы закончить свои комментарии к "Аналитической записке", тем более, что конкретные факты в ней не приведены, и перейти к изложению причин, побудивших авторов к написа-

нию ее.

При подготовке к ремонту блока №3 в 1998 году ГИС был подписан "Акт о неготовности блока к ремонту" по причине финансовой и материальной необеспеченности. Анализ подготовительного этапа и хода ремонта показал, что имеются также существенные просчеты в организации его подготовки и проведения, отсутствуют должный контроль и управление со стороны ГИС. Мои неоднократные замечания и требования, выдвигаемые на оперативных совещаниях, о необходимости усиления контроля за ходом подготовки и проведения ремонта оставлены ГИС без внимания. График ремонта блока был утвержден только в конце ноября 1998 года, а руководители АО ЧМУ ЮТЭМ и УКРЭНЕРГОЗАЩИТЫ узнали об останове блока от меня, когда блок шел на расхолаживание. "Анализ проведения непланового ремонта энергоблока №3 с 15.12.98г.", утвержденный ГИС, не содержит указанных недостатков. Основной упор в этом документе сделан на недостаток финансирования, несмотря на то, что основная причина перепростоя блока в ремонте связана с организационными недостатками. Этот вывод я готов подтвердить документально.

К сожалению, в 1999 году ситуация повторилась. Снова готовится "Акт о неготовности блока к ремонту", который я рассматриваю как попытку ГИС заранее оправдать свою несостоятельность в вопросах управления ремонтом, при этом не учитывается, что документы такого рода деморализуют коллектив еще до начала выполнения работ. О качестве организации ремонтных работ можно судить по последнему неплановому останову ТГ-5 10.05.99 года, когда из-за отсутствия подготовки и руководства ремонтом сроки заявки были сорваны, а турбогенератор включен в сеть с неустраненными дефектами, имевшими место на момент останова.

На результатах работы ГИС в других областях я останавливаться не буду, так как результаты многочисленных проверок в Дирекции Компании имеются.

Я неоднократно устно обращался к руководству Компании за разрешением на увольнение ГИС, однако его не получил.

Применять к ГИС дисциплинарные взыскания за результаты работы я не считаю целесообразным, так как, с учетом его реакции на устные указания, положительных результатов они не дадут.

Зная мои требования к работе персонала и чувствуя, что таким положением дел я дальше мириться не намерен, Гончаров направил свои усилия не на устранение недостатков в работе подчиненных, а на создание оппозиции в коллективе, вовлекая все большее количество людей и усиливая имеющуюся напряженность, связанную с несвоевременной выплатой зарплат.

На основании вышеизложенного прошу Вас дать согласие на увольнение ГИС Гончарова Б.И. за несоответствие занимаемой должности, так как результаты работы подчиненных ему служб это подтверждают.

В случае необходимости Вам может быть предоставлена исчерпывающая информация по обоснованию этого вывода.

С уважением,

генеральный директор В.К.ТОЛСТОНОГОВ

ОТ РЕДАКЦИИ. "Хорошо пишут в Киевской губернии!" — воскликнул некогда классик, прочитав поступившее к нему письмо.

Но "плохо, когда ради борьбы за чье-то кресло начинают разыгрывать карты, которые разыгрывать нельзя". Это пока еще не классика, а только сказанное в адрес чернобыльцев во время упомянутого выше визита президента НАЭК.

"За власть надо бороться только тогда, когда есть чем управлять. А когда в результате борьбы остается пепелище, то какой смысл за власть бороться?". Сопоставляя два письма и слова руководителя энергокомпании, начинаешь явственно чувствовать запах гари, который обволакивает чернобыльского Феникса, возрожденного после апреля 86-го.

Не сразу верится, что следующее было сказано не после, а до появления предложенных вниманию читателей документов:

"У меня и руководства НАЭК вызывает большое беспокой-

ство, когда во внутренней борьбе начинают использовать трудовую коллектив, политические силы. Это, я чувствую, есть и здесь, на станции. Попросил бы всех остановиться. Сейчас очень тяжелый момент. А внутренняя междоусобица может привести к далекому будущему последствиям. Прошу это понять и до лучших времен внутренней конкуренции остановиться. Иначе можно потерять все".

Как повторится, из песни слова не выбросишь. Поэтому последняя цитата:

"Ситуация тяжелая, и менять директоров, как перчатки, я не собираюсь. Считаю, что директор у вас надолго. Будет ошибаться — будем поправлять".

Наверное, удел служебной переписки менее всего в том, чтобы будоражить людей. Спросите, чего хочет рядовой станционный, он же — рядовой славутчанин. Мира в своем доме и уверенности в будущем. А для острых документов, под субъективным углом режущих надежду по живому, пожалуй, лучшее место — архив.