

И ЗРИТЕЛЕЙ БЫТЬ НЕ ДОЛЖНО

Дмитрий ТУШЕВ,
начальник реакторного цеха

Вот и завершён ремонт первого энергоблока. Он был непростым, нестандартным и по горячим следам хотелось бы высказать некоторые мысли о его ходе. В своём анализе я исхожу из таких основополагающих принципиально важных, на мой взгляд, позиций:

1. Станция будет работать до исчерпания ресурса.
2. Вокруг станции существуют рыночные отношения. И при этом действуют старые производственные отношения внутри станции, сформировавшиеся ещё в 70-х годах, что тормозит наше движение вперед.

3. В чём особенность этого ремонта и что можно сделать, чтобы этот процесс проходил в дальнейшем четче и без ненужных перегрузок.

Отличие нынешней ремонтной кампании от предыдущей состоит не только в увеличении объёмов, сложности выполняемых работ и повышении требований надзорных органов, но и в том, что 1995 год является переходным этапом от привычного для нас ритма «эксплуатация — ремонт — эксплуатация» к постоянному ремонту, если говорить в масштабах станции. Надо отдавать себе отчет, что в следующем году мы будем заниматься сплошным ремонтом. Это и восстановительный ремонт второго энергоблока, и замена технологических каналов на 1, 2, 3 блоках.

Раньше концепция была такая: ремонтное подразделение не должно быть большим, лучше привлечь подрядчиков, которые быстро делают и уходят, а мы дальше эксплуатируем. Теперь так дело не пойдет, теперь мы будем вынуждены ремонтировать постоянно. Поэтому, на мой взгляд,

станция обязательно должна изменить или определить другие приоритеты.

Мы всегда отдавали приоритеты эксплуатации. Сейчас, по всей видимости, нужно пересмотреть эти подходы, потому что ремонтные службы станции находятся в таком состоянии, при котором, не приняв кардинальных мер, мы в 1996 году поставленных целей не добьемся.

Да, ремонт первого блока действительно был выполнен в срок. Но какими усилиями, какой ценой? При этом надо отметить, что практически без отрыва работало несколько руководителей, 200-300 слесарей и операторов, которые выкладывались полностью, грузились беспощадно. Остальной персонал выступал в качестве зрителей.

Очевидной становится необходимость реорганизации ремонтных служб ЧАЭС, которые практически имеются в каждом подразделении, но не загружены на 100 процентов даже во время ремонтной кампании. И живут преспокойненько.

Наша станционная структура напоминает удельные княжества, имеющие свое хозяйство и решающие свои проблемы. И хорошо решают, без особых сложностей. А вот что касается станции, ее в целом, то это подразделение вроде и не касается. Они свою задачу выполнили, а как «карячатся» другие — их не волнует.

Поэтому сосредоточение всех соответствующих служб в одних руках даст возможность маневра рабочей силы в период ремонта блока и отказа от услуг ряда подрядных организаций. При таком количестве персонала на станции катая на технологических каналах можно было плечками из мажорных наборов перекупить. А мы подрядчиков приплащаем. И возникают проблемы проживания, питания, спецдежбы, транспорта...

При правильной постановке задач

улучшится и планирование ремонта, и учет материальных ресурсов. В этом же плане необходимо создание учебной базы для перепрофилирования некоторой части персонала.

Работу по созданию новой структуры ремонтного подразделения необходимо начать немедленно. Понятно, если говорить о создании новой структуры, то, естественно, возникает вопрос и кадров. Вопрос сложный. Однако хочу напомнить: как и год назад, весь ремонт вела и вытаскила эксплуатация. Тогда я не понимаю и спрашиваю: зачем остальные? У меня складывается ощущение, что руководитель ремонта просто устранился от всех проблем. ОППР, как всегда, выполнял роль учетчика. Один день отставания, два дня отставания, полдня опережения... И ничего более. Это, что касается верхнего звена руководителей ремонта.

Не менее острая проблема кадров среднего уровня: мастера, начальники участков. Отработали люди неплохо, но были они, прежде всего, исполнителями, а не руководителями. Необходимо повышать роль мастера в решении ремонтных вопросов. Руководитель такого уровня должен нести ответственность за всю плановую работу на всех этапах от вывода в ремонт и подготовки рабочего места до сдачи оборудования в эксплуатацию. Для этого надо, чтобы мастер почувствовал себя не рядовым исполнителем, а именно руководителем, облеченным соответствующими правами, полномочиями.

Решение кадровых вопросов относится и к работе отделов, которые по своему статусу должны определять тактику, стратегию, направление деятельности работы подразделений в планировании и ходе ремонта, эксплуатации, научного сопровождения.

Я оцениваю результативность

работы любой службы с точки зрения ее необходимости для своего цеха. Что будет, если исчезнет отдел, и что потеряет в этом случае реакторный цех, какие проблемы перед ним возникнут, что изменится? В основном получается, что, если убрать половину отделов, то цех и не заметит их исчезновения. Как пример: уберите ИТО, ОППР — что изменится для РЦ? Ничего, даже легче будет. А по логике, эти два отдела должны определять политику в плане эксплуатации и ремонта. Сейчас это просто статисты.

Ремонтная кампания показала крайне слабую подготовку наших отделов, в обязанности которых входит, в частности, и научное сопровождение работ по РЦ. Как пример: дефекты по металлу ТК. Складывается ощущение, что полностью отсутствует точка зрения, способность четко сформулировать задачи, которые необходимо поставить перед эксплуатацией и ремонтом. Я не увидел работ, связанных с анализом и прогнозированием состояния графитовой кладки, технологических каналов и т.д. Получается, что наша наука, так же, как и ремонт, работает по дефектам. Я считаю, что движение в плане повышения безопасности станции возможно только при наличии определенной цели, наметить которую себе обязан руководитель, в том числе и наука. То есть появляется четко обозначенный путь, двигаясь по которому, решаются вполне конкретные задачи и проблемы. Если такой цели нет, то получается движение по течению, а это уже не наука — это нонсенс.

Нужно нам менять и психологию персонала, часть которого считает: заработная плата — только за присутствие. Если нужно сделать какое-то телодвижение, тут же задается вопрос: а что я за это буду иметь? В плане работы с персоналом необходимо делать упор на то, что каждый должен работать от звонка до звонка: руками, ногами, головой. И только в этом случае ему будет гарантирована работа и соответствующая ей зарплата. За воротами безработица. Капитализм, который мы называем рыночными отношениями. Ситуация изменилась и мы должны меняться. Пока я этого не вижу. Наоборот.

Этот ремонт напомнил мне амфитеатр, где 500 человек выкладываются вдребезги, выворачиваясь наизнанку, а остальные 5,5 тысячи наблюдают: справятся или не справятся? Это откуда не годится. Персонала много. И эту проблему надо решать. Зрителей быть не должно. Ведь ремонтники, которые работали без выходных и графика, знали, что в ста метрах сидят, ковыряясь в носу и поплеывая, маясь от безделья, работники, которые еще и спрашивали: когда вы там закончите? Когда премию выдадут за пуск блока? Вот и получается — одни пашут, а другие пляшут.

В завершение хочу подчеркнуть, что в разработке новой структуры ремонтной службы необходимо предусмотреть наряду с бригадами и участками, осуществляющими ремонт по направлениям, группы: планирования, анализа состояния оборудования, учета переработки, качества ремонта, новой техники и технологии, других.

На снимке: участники ремонта Ю.А.Неретин, Б.И.Гончаров, Д.В.Тушев.

Фото Валерия Инютина.

