

Журнал



Личные стратегии / Безопасность директора

«Подцепить мог где угодно»: история директора, который переболел коронавирусом

Вы узнаете: как директор на карантине управлял компанией удаленно и что изменил на производстве, чтобы усилить меры безопасности.



Андрей Медведев

Окончил факультет информатики и вычислительной техники ЯрГУ им. П.Г. Демидова. Работал на Ярославском моторном заводе в отделе продаж, затем в должности замначальника отдела маркетинга. В 2005-м был одним из инициаторов создания инжиниринговой группы ПСМ. Сперва был коммерческим директором, в 2012 году стал генеральным.

Промышленные силовые машины (ООО «Завод ПСМ»)

Сфера: производство энергооборудования на дизельном топливе, газе и дизельных насосных установок.

Численность персонала: 300 человек.

Выручка в 2019 году: 2,46 млрд руб. (по данным сервиса «Генеральный Директор. Контрагенты»).

У нас крупное производство энергооборудования со штатом в 300 человек. Через две недели после «путинских каникул» мы вошли в список системообразующих организаций Ярославской области и продолжили работу. Мы были в зоне риска из-за большого скопления людей, поэтому сразу приняли максимально строгие меры безопасности.

Однако лично мне превентивные меры не помогли. В июне я получил положительный тест на коронавирус и две недели провел в заточении. Мы еще больше усилили меры безопасности в офисе и на производстве. Все управление заводом я перевел на удаленку.

Как защищались от вируса

Когда в страну пришла пандемия, мы отменили командировки, перевели 60 процентов персонала на удаленку. Но для поддержания бесперебойной работы этого мало, и мы ввели жесткие меры.

Разработали противовирусный протокол безопасности. Основывались на требованиях Роспотребнадзора и региональных нормативных актов. В офисе и на производстве организовали санитарные посты: сотрудники регулярно дезинфицировали руки, каждое утро измеряли температуру. Людей с температурой выше 37 градусов сразу отправляли домой на такси.

На каждого сотрудника закупали многоразовые маски и выдавали по шесть штук. Через месяц утилизировали и выдавали новую партию. Сотрудники обрабатывали личные вещи: часы, телефон, стол. Убрали предметы общего пользования: посуду, столовые приборы. Установили рециркуляторы воздуха закрытого типа. Увеличили число уборок на производстве и в офисе — один раз в два часа.

Назначили координатора по безопасности. Отдельный человек ежедневно следил по чек-листу за соблюдением требований.

Цены на маски, санитайзеры взлетели сразу. В первые дни предлагали маски по 40–50 руб. за штуку оптом. Мы нашли в три раза дешевле. Но на дополнительные меры безопасности тратили 50 тыс. руб. ежемесячно. Одного антисептика для рук в день на заводе уходит 5 литров.

Организовали доставку сотрудников. Услугой пользуются те, у кого нет личных автомобилей. До этого работников подвозили коллеги на своем транспорте. Компания выплачивала компенсацию за ГСМ или корпоративное

такси. С нововведением добавился еще один дополнительный ежемесячный расход в 50 тыс. руб.

Перешли на работу в две смены. Из 140 человек производственной площадки «Красный бор» сейчас выходит 70. Сотрудники не сталкиваются на проходных: разделили окончание и начало смен на периоды. Смены стали по 12 часов, режим изменился с пятидневки на 2/2. Фонд оплаты труда вырос на 5 процентов.

Обеденные перерывы в офисе и на производстве также организовали в несколько периодов.

Меры сработали: массовых заболеваний удалось избежать. Однако полностью обезопаситься от заражений на производстве не смогли.

Положительный тест

Массовых заболеваний удалось избежать. Однако полностью обезопаситься от заражений на производстве не смогли

Десятого июня я вернулся домой после обычного рабочего дня. За четыре часа температура поднялась до 39 градусов. Началась лихорадка. Я принял жаропонижающие и утром проснулся в нормальном состоянии. Однако решил сдать платный ПЦР-тест SARS-CoV-2.

За дни ожидания результатов температура постоянно повышалась, я ее сбивал парацетамолом. Даже установил программу Pulse Oximeter, чтобы контролировать измерения. Чувствовал сильную слабость, ломоту в теле, озноб, заложенность носа. На четвертый день самочувствие пришло в норму. Я решил, что это не коронавирус.

Пятнадцатого июня лаборатория сообщила, что результат положительный. Шок был настолько сильным, что я дважды им звонил, чтобы убедиться. Затем началась психосоматика: появился кашель, который резко пропал после хороших анализов томографии легких. Единственный симптом, который остался после постановки диагноза, — потеря обоняния.

Вопрос, где я подцепил вирус, остался открытым. Несмотря на пандемию, я не прекратил вести активный образ жизни. Границы и общественные места

закрыли, и я ездил по интересным местам родного региона: каждые выходные посещал новый район. Подхватить заразу мог где угодно.

Что ужесточили

Первым делом восстановил список тех, с кем контактировал, и сообщил им о заболевании. Сделать это было несложно: все свои встречи я заносил в электронный ежедневник.

На следующий день после диагноза провели массовое тестирование всех сотрудников офиса, которые работали офлайн. Всего 50 человек.

У одного сотрудника тест был положительным. Причем я с ним не контактировал. Симптомов у него не было. Если бы не мой случай, он бы не узнал о заболевании. Служба персонала отправила сотрудника домой, проследила, чтобы он вызвал врача и пробыл две недели на самоизоляции. Ему звонили и спрашивали о самочувствии в мессенджерах.

Мы вызвали представителей специализированной организации, которые провели в офисе масштабную дезинфекцию противовирусными и противобактериальными составами. Это стоило 10 тыс. руб. Остальные меры безопасности остались прежними. Но контроль за их соблюдением усилили.

ПЦР-диагностику коронавирусной инфекции все сотрудники офиса прошли позже дважды. Через неделю после моего диагноза офисный персонал сдал анализ на антитела. Выяснилось, что семь человек в офисе ранее перенесли вирус бессимптомно. Все анализы оплатила компания.

10тыс. руб. стоит масштабная дезинфекция офиса специализированной организацией

Как руководил удаленно

Я строго соблюдал карантин и ни с кем не контактировал, чтобы не заразить. Но оставлять компанию полностью даже на время не стал. Мой рабочий день остался прежним: с 10 до 18.30.

Ушел в онлайн. Организовал домашнее рабочее место, перевел контакты на удаленку через Zoom, Skype. Еженедельно мы проводим тендеры на закупку

комплектующих стоимостью свыше 30 тыс. руб.: от двигателей до канцелярских принадлежностей для нового офиса. Я подключался удаленно и задавал вопросы.

С подрядчиками по строительству нового офиса ПСМ, с клиентами по проектам проводил встречи в Zoom. Даже строительство нового завода в г. Тутаеве Ярославской области обсуждал удаленно. Например, мы выбрали 10 концепций дизайна фасада. Познакомился со стилями уличных каллиграфов и граффити-авторов. Удаленно участвовал в переговорах с художниками.

Еженедельные собрания с ключевыми руководителями также перевел в онлайн-формат. Традиционное ежеквартальное собрание со всей компанией провели в Zoom.

По срочным делам писал коллегам в мессенджерах. Рабочие процессы (постановка и выполнение задач, деятельность подразделений) отражены в «Битрикс24». Ежедневно я отслеживал информацию в системе.

Подготовился заранее. Если бы я не выходил на связь эти две недели, ничего бы критичного в компании не случилось. Мы выстроили управление так, чтобы все работало долго без моего участия. Для этого в 2014 году провели внутреннее переустройство. Подготовили бизнес-план на три года, который ежегодно корректируем.

В соответствии с планом у каждого подразделения своя зона ответственности. Директор по продажам контролирует план продаж, начальник производства — выпуск продукции, финансовый директор — денежные потоки. Я отвечаю за развитие компании, разработку и реализацию стратегических планов, взаимодействие подразделений.

У каждого сотрудника компании, от директора до технической службы, есть KPI. Например, сервисные инженеры выполняют ремонтные или пусконаладочные работы на объекте и делают фоторепортаж. Фото оценивает отдел маркетинга и использует в рекламных материалах. Чем выше оценки, тем выше премия за месяц.

Техническая служба, которая отвечает за ремонт и содержание помещений, также получает премию исходя из оценок коллег. Производственные подразделения ежемесячно оценивают работу техслужбы по 10-балльной шкале по показателям «скорость», «качество», «аккуратность». Средний балл определяет премию. Это мотивирует быстрее работать с заявками, ниже риск простоев.

Каждый замотивирован на выполнение плана. Сотрудники не нуждаются в строгом контроле.

Освободил время для стратегических задач. Мой карантин не только не остановил рабочие процессы, но и ускорил изменения. Например, раньше у меня не доходили руки до развития новых направлений и продуктов.

Во время самоизоляции с инженерами, техподдержкой продаж разработали модельный ряд газовых и газодизельных станций. Будем выпускать электростанции на газе единичной мощностью от 300 до 2500 кВт, комплексы газопоршневых установок, работающих в каскадном режиме.

Запустили еще один новый продукт — насосные установки Super Strong для перекачки грязной воды и гидросмесей в горнодобывающей промышленности и сельском хозяйстве.

Фотография из архива Андрея Медведева