


## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №8259

**НОМИНАЦИЯ:** САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Сбербанк, ПАО
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Екатеринбург
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	429
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://sberbank.ru">http://sberbank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Любой кризис - это новые возможности
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	ИНФОРМАЦИЯ ОТСУТСТВУЕТ

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### 1. Краткое описание (не более 1800 знаков с пробелами)

Сбербанк - крупнейший банк России, клиентами которого являются 97 млн. человек.

Наш центр выступает в роли помощника для клиентов, попавших в непростую финансовую ситуацию, вызванную, в том числе, локдауном в стране и периодом восстановления экономики. Более 1200 сотрудников Центра дистанционного взыскания задолженности работают в 4 городах (Москва, Самара, Нижний Новгород, Екатеринбург). Сотрудники центра ежемесячно сопровождают и занимаются вопросами урегулирования задолженности.

С наступлением пандемии мы перестроили многие аспекты работы. Начало было положено в период первой волны 2020 года, еще больше усилий потребовалось приложить во второй волне и

постпандемийном этапе в 2021 году.

Команда работала в режиме 24/7: консультационная поддержка клиентов в целях предотвращения возникновения просроченной задолженности и клиентов, уже допустивших просрочку, диджитализация процессов, создание и внедрение новых решений.

Пандемия подтолкнула нас на поиск новых решений.

Выделим несколько ключевых направлений:

- ухудшение финансового состояния клиентов, потребность в мерах поддержки, оказало влияние на увеличение пиковых нагрузок;
- увеличение потока обращений;
- безопасность клиентов и сотрудников;
- рост заболеваемости сотрудников производственных площадок;
- необходимость сохранять работоспособность и эффективность подразделения;
- укомплектование и набор персонала;
- сохранение высокого качества обслуживания и доверия клиентов.

Как одному из крупнейших работодателей, нам было крайне важно защитить своих сотрудников. Мы знали, что на нас рассчитывает вся страна и не могли подвести! Это потребовало от команды внедрения решений для организации бесперебойной работы, развития дистанционных каналов взаимодействия внутренних клиентов для предоставления качественного сервиса.

## **2. Цели и задачи (не более 1800 знаков с пробелами)**

Основная цель для нас - сохранить бизнес-результат и оказать высокий уровень сервиса для клиента. Данную цель мы декомпозировали на ключевые задачи:

1. Сохранение доступности и бесперебойности сервисов.

Для этого мы использовали гибкие графики работы, которые выстраивали исходя из разработанной модели прогнозирования. Разработка плана непрерывности функции, в основу которого легли сценарии и действия по предотвращению последствий частичной или полной остановки функции.

2. В рамках решения задачи перераспределения ресурсов проведено переобучение сотрудников - более 50% сотрудников обучены нескольким новым скиллам и процессам.

3. Обеспечение защиты персонала в вопросах здоровья.

Усилили внимание к защите персонала: ПЦР тестирование сотрудников за счет банка, обработка помещений, обеспечение сотрудников всеми средствами индивидуальной защиты. Отдельное внимание уделили вопросу вакцинирования, что позволило обеспечить уровень вакцинации 98%.

4. Поддержание высокого уровня укомплектованности штата.

Особое внимание было уделено вопросам подбора персонала с использованием digital - каналов и дистанционных инструментов тестирования.

5. Обеспечение всех сотрудников актуальной информацией по процедурным изменениям.

Особое внимание было уделено вопросам подбора персонала с использованием digital - каналов и

дистанционных инструментов тестирования.

6. Перевод на удаленную работу.

Нам удалось сохранить функционал дистанционного сотрудника с соблюдением всех мер по кибербезопасности.

7. Помощь клиентам.

- Разработка и внедрение собственных программ урегулирования
- Оперативная обработка заявок на урегулирование
- Создание онлайн-канала приема заявок на кредитные каникулы

### **3. Заинтересованные участники (стейкхолдеры) (не более 1800 знаков с пробелами)**

Для реализации поставленных задач мы сформировали команду из подразделений, которые оперативно помогали и помогают нам решать вопросы в сжатые сроки:

**IT подразделения** – подготовили и обеспечили удаленные рабочие места, всю техническую составляющую;

**Сектор аналитики и отчетности** -прогнозирование, выстраивание графиков работы сотрудников исходя из уровня пиковых нагрузок;

**Сектор контроля качества** – оценочные процедуры в рамках прослушивания диалогов операторов, обучение и поддержка сотрудников по изменениям в процедурах, базе знаний. Отработка и экспертиза обращений клиентов, количество которых возросло в несколько раз в сравнение с докризисным периодом. Повышение качества обслуживания, исправление клиентского пути исходя их обратной связи от клиентов, смежных подразделений и сотрудников;

**ДРПА и офис руководителя** – стратегическое планирование и прогнозирование, инициирование изменений;

**Руководители и менеджерский состав производственных площадок** – оперативное реагирование на изменения в процедурах, работа с пиковыми нагрузками, поддержка и мотивирование сотрудников, работа на второй линии поддержки клиентов;

**Объединённый сервисный центр** – обработка помещений, средства индивидуальной защиты, еженедельное ПЦР тестирование, организация вакцинирования персонала;

**Сотрудники** - показали высокую вовлеченность в процесс. Благодаря слаженной и оперативной работе команды, удалось быстро внедрить все необходимые инструменты для поддержки клиентов, быстро адаптироваться под новые направления в работе, оперативно изучить и применять на практике все изменения в части методологии.

### **4. Трудности и препятствия (не более 3600 знаков с пробелами)**

2021 год оказался также непростым и несмотря на то, что рост заболеваемости в некоторых регионах стал снижаться, работоспособность многих предприятий оставляла желать лучшего.

Трудности, с которыми мы столкнулись и которые приходилось оперативно решать:

**Высокий уровень отсутствия, вызванный ростом заболеваемости.**

Что было сделано:

- Мероприятия по работе с персоналом были переведены в онлайн-формат с использованием современных платформ интерактивных коммуникаций
- Сотрудники и процессы разграничены в рамках зданий операционных центров
- Ограничено перемещение внутри здания по корпусам и этажам
- На ежедневной основе осуществлен масочный контроль, контроль замера температуры в течение рабочего дня
- Дезинфекция рабочих мест, проветривание помещений
- Организовано мобильное питание для минимизации пересечения потоков сотрудников
- Сотрудники снабжены на регулярной основе средствами индивидуальной защиты
- Оказана психологическая поддержка сотрудникам со стороны штатных психологов
- На постоянной основе проводятся мероприятия для поддержания здорового образа жизни, пропаганда вакцинации
- Разработаны сценарии резервирования ключевых функций

**Высокий рост нагрузки.**

В период пандемии 2020 году и постпандемийном кризисе в 2021 году, рост нагрузки превышал более чем в 2 раза нагрузку в докризисный период. Для обеспечения непрерывности функции были предприняты меры по перераспределению ресурсов между процессами. Сотрудники из разных подразделений Банка балансировали друг друга, что потребовало от команды проведения большой работы по переобучению сотрудников. Эти мероприятия были проведены с использованием удаленных каналов связи, созданием сетевых ресурсов со справочной информацией, и другими мерами поддержки и сопровождения.

Что было сделано:

- Организовано 160 резервных рабочих мест в контуре банка
- Проведено переобучение персонала для осуществления балансировки между процессами и подразделениями
- Обеспечена ресурсная поддержка со стороны смежных подразделений

**Быстрое переобучение сотрудников (универсалы).**

Необходимость оперативно балансировать сотрудников между разными процессами и направлениями стало еще одним испытанием для нашего подразделения, где в сжатые сроки без потери качества и эффективности необходимо было переобучить сотрудников и сделать из них универсалов, способных работать и переключаться в течение дня на разные процессы, оказывать клиентам высокий сервис обслуживания и консультационной поддержки.

**Перевод сотрудников на удаленную работу.**

У большинства сотрудников дома не было технической возможности работать удаленно. В сжатые сроки совместно с коллегами из смежных подразделений мы смогли обеспечить сотрудников необходимым оборудованием (ПК, гарнитуры). Обеспечить все технические аспекты подключения удаленного рабочего места (защищенное программное обеспечение, технические роли доступов с ограничением по работе с персональными данными, что позволило обеспечить 100% защиту и для клиентов). Сделать все необходимые доступы в базы знаний, чтобы сотрудники могли получать информационную поддержку, находясь вне офиса.

**Изменение методологии.**

В период кризиса Сбербанк первым в России запустил программу поддержки клиентов - банковские

кредитные каникулы.

Также силами сотрудников центра дистанционного взыскания Банка был организован опрос населения по оценке уровня удовлетворенности сервисами государственной и банковской поддержки, результаты которого легли в основу мониторинга эмоционального и финансового состояния населения, на основании которого был проведен реинжиниринг процедур и методологии.

## 5. Ключевые персоны и действия (не более 1800 знаков с пробелами)

Каждый сотрудник центра дистанционного взыскания внес свой вклад в решение сложных задач в кризисный период.

В этот сложный период важно было сплотить команду еще сильнее, показать, насколько важна работоспособность нашего подразделения для клиентов Банка, которые в это непростое время ищут поддержку и помощь. Каждый отдел и подразделение отвечало за свою зону ответственности:

- Операторы. Основной удар пришелся на сотрудников производственной линии, которым приходилось справляться с высоким уровнем нагрузки в рамках быстроменяющихся процедур, оказывать консультационную поддержку клиентам Банка в период затяжного кризиса;
- Сектор аналитики и отчетности, за прогнозирование уровня нагрузки, корректировки графиков работы;
- Сектор контроля качества, за информационную поддержку, оперативное изменение процедур, обучение сотрудников в сжатые сроки с использованием дистанционных каналов;
- Директора и руководители площадок обеспечили бесперебойную работоспособность подразделения, решение трудности как технического характера, так и поддержку сотрудников и их близких;
- Офис руководителя, за координация работы площадок, оперативное внесение изменений в процессы и стратегию работы.

Наша Команда показала свой высочайший профессионализм, оперативность и готовность к изменениям. Все понимали, что в этот непростой период кризиса и финансовой нестабильности важен вклад каждого сотрудника подразделения.

Небезразличное отношение к проблематикам, помощь и поддержка каждого внутреннего и внешнего клиента - это тезисы, которые стали основным девизом центра дистанционного взыскания в это непростое кризисное время.

## 6. Результаты (не более 3600 знаков с пробелами)

Наш самый важный результат – спокойствие наших клиентов, минимизация потерь, связанных с дефолтом кредитного портфеля. Нашими KPI на период кризиса в 2021 году стали – скорость реализации решений для закрытий потребности клиентов. Нам важно, чтобы каждый клиент Банка получил полную информацию о мерах поддержки и смог воспользоваться ими в кратчайшие сроки.

**Влияние на бизнес.** В сравнение с 2020 годом урегулирование просроченной задолженности физических лиц в 2021 году уже составляет 110%, по юридическим лицам 107%. В 2021 году нам удалось вернуть дебиторскую задолженность по юридическим и физическим лицам, а это чистый

комиссионный доход для Банка, на +16% выше результата 2020 года и выполнение цели составляет 116%.

В 2021 году мы реализовали все планы, которые ставили перед нами бизнес - подразделения, также в рамках развития функции мы запустили новые направления и стали взыскивать задолженность на стадии списания с внебаланса и судебно-исполнительного производства.

**Влияние на клиентский опыт.** В 2021 году несмотря на специфику подразделения, было получено более 300 благодарностей от клиентов за профессиональный подход и помощь в решении сложных ситуаций. Несмотря на высокий уровень нагрузки мы снизили в 2 раза долю претензионных обращений и сохранили высокий уровень CSI.

Мы пересмотрели ряд процессов, на основании клиентского опыта изменили маршрутизацию DIVR, чтобы клиент мог без потери времени напрямую адресовать свои вопросы в профильные подразделения.

Несмотря на огромную нагрузку и введение новых продуктов урегулирования, нам удалось сохранить высокий уровень удовлетворенности клиентов нашими продуктами и сервисом.

Собственные программы банка дополняли государственную программу поддержки заемщиков, учитывали все возможные варианты снижения кредитной нагрузки клиентов.

Кроме того, нами разработана и внедрена программа поиска работы клиентам, пострадавшим от коронавирусной инфекции.

**Влияние на персонал.** Проведено обучение сотрудников, более 50% операторов стали универсалами и балансируют два и более процессов без потери скорости, эффективности и качества обслуживания.

В 2021 году мы гибко посмотрели на развитие сотрудников, в том числе и карьерное. Мы проводили обучение и переподготовку кадров, что позволило дать людям новые профессии и возможности внутри Банка.

Бизнес-результаты, **операционная эффективность центра** сопровождения дистанционного взыскания в 2021 году:

- Более 80% коммуникаций с клиентом переведены в digital - формат и обрабатываются без участия операторов
- Принято и рассмотрено более 570 тысяч заявок на урегулирование
- Отправлено более 110 млн. push и смс- оповещений
- Отправлено более 18 млн. voice оповещений
- Приняли более 2,2 млн входящих звонков от клиентов по вопросам задолженности, из них **74%** по вопросам получения отсрочки по кредитам
- 80% программ облучения переведены на дистанционный формат
- Разработано более 130 изменений в процедурах для сотрудников с целью оказания оперативного и максимального уровня удовлетворённости клиентов и удобства для использования в работе сотрудников
- Выполнение целей по CSI в 2021 году составило 102%

Используя различные инструменты, мы сохранили операционную эффективность. Мы научились резервировать другие функции и процессы. Стали универсальными специалистами и способны зарезервировать любую монофункцию в банке, обеспечивая высокий уровень обучения и качество сопровождаемого процесса.

## 7. Итоги (не более 1800 знаков с пробелами)

Период кризиса после основной волны пандемии, который начался в 2020 году и продолжил свое течение в 2021 году показал нам, насколько быстро мы можем перестроиться, обеспечить непрерывность функции, сохранить здоровье сотрудников, подготовиться к любым трудностям, но также и указал нам на зоны роста:

- Мы перевели более 80% обучений в дистанционный формат с использованием мобильных устройств, где каждый сотрудник из дома может самостоятельно пройти тренинг без необходимости очного присутствия
- Мы научились оперативно подбирать кандидатов и проводить удаленные собеседования с использованием *digital* каналов
- Мы стали по-другому относиться к своему здоровью. Провели вакцинацию 98% подразделения
- Мы обеспечили непрерывность, бесперебойную работу и эффективность функции
- Несмотря на непростую ситуацию, обусловленную кризисом в 2021 году мы смогли не только сохранить все ранее запланированные проекты, но и запустить несколько новых для нас направлений
- И самое главное, что мы остались лицом к клиенту даже в такой кризисный период для всей страны.

Наша команда быстро отреагировала на потребности, вызванные кризисом, и организовала качественный сервис для клиентов в целях обеспечения безопасности, сохранности здоровья населения и своей команды.

Любой кризис проверяет команду на прочность, насколько мы можем справляться с быстроменяющимися обстоятельствами и событиями. В 2020 году мы получили бесценный опыт, который нам позволил подготовиться к кризису 2021 года, обеспечить безопасность сотрудников, бесперебойность работы функции и сохранить лояльность клиентов.

Кризис 2021 года в очередной раз показал нам, что мы глубоко понимаем потребности клиентов, а кризисные ситуации только укрепляют наши доверительные и долгосрочные отношения.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Кузнецов
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Федор Андреевич
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела