



## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9320

**НОМИНАЦИЯ:** САМАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРАКТИКА АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	СБЕР
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Нижний Новгород
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	560
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="https://www.sberbank.ru">https://www.sberbank.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Центр корпоративных решений
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://youtu.be/4J4jGOwURco">https://youtu.be/4J4jGOwURco</a>

### ЭССЕ НОМИНАНТА

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

Центр корпоративных решений в Нижнем Новгороде (ЦКР НН) осуществляет поддержку корпоративных клиентов Сбера в режиме 24x7. Мы помогаем клиентам в самых разных вопросах: от статуса доставки заказа до поддержки Банком госпрограмм.

С момента образования ЦКР НН в 2019 году нашим безусловным приоритетом является высокий сервис для клиента.

Совершенно новые для 21 века вызовы требовали от нас оперативных решений и быстрых изменений в налаженных процессах поддержки клиентов.

2020 год. Пандемия COVID-19. Ограничения по ведению бизнеса в России вызвали шквал звонков от корпоративных клиентов по графику проведения платежей, реструктуризации кредитов, условиям предоставления мер поддержки бизнеса и проч. Нагрузка на линиях выросла в разы.

Волна эпидемии за неделю добралась от Москвы до Нижнего Новгорода, и уже в марте на больничном было 18% сотрудников, что в 4 раза превышает обычные показатели.

В итоге боевая численность за 2 квартал составила всего 73% при резком росте обращаемости. Были случаи тяжелого течения болезни у сотрудников. Болели близкие сотрудников, СМИ нагнетали панику, тревога в команде нарастала.

Возникла угроза срыва графика ввода численности и запуска новых функций на площадке из-за ограничений очных собеседований и обучения новичков в офисе.

Это была беспрецедентная ситуация.

Выработанные тогда решения помогли нам в принятии мер при очередном кризисе 2022 года. Когда из-за санкций драматично выросла нагрузка на линии банковских услуг и внешнеэкономической деятельности (ВЭД). И когда нам пришлось резко форсировать переход на новые IT решения.

Крайне важно при этом было удержать позитивный эмоциональный климат в коллективе и сохранить вовлеченность сотрудников.

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

Наша цель независимо от обстоятельств – обеспечить высокий уровень сервиса для наших клиентов и сохранить благоприятный климат и уверенность в завтрашнем дне для команды.

Исходя из целей в кризисной ситуации перед нами стояли следующие задачи:

- Сохранить здоровье и жизнь сотрудников. Мы создали условия, чтобы сотрудники могли качественно выполнять свои функции, не беспокоясь за себя и близких.
- Удержать Боевую численность для обеспечения доступности клиентских линий. Ключевым инструментом стало ускоренное внедрение удаленного режима работы. С отдельным фокусом на требования кибербезопасности.
- Обеспечить выполнение плана ввода численности в условиях пандемии. График на квартал включал прирост линии по банковским продуктам на 80 чел., запуск функции поддержки по вопросам комплаенс – 30 чел, поддержка экосистемы - 20 чел. И несмотря ни на что мы справились! Мы экстренно внедрились новые подходы и инструменты найма и за неделю все офисное обучение перевели в дистанционный формат.

2022 год снова испытал нас на прочность – СВО, санкции, частичная мобилизация. Колоссально выросла нагрузка по вопросам платежей, ограничений и ВЭД. В этих условиях мы:

- экстренно переобучили сотрудников для балансировки западающих линий. Буквально за один рабочий день. Каждый понимал, для чего это делается и почему это важно.

- резко приблизили сроки перехода на собственные программные решения, в связи отказом в поддержке используемых продуктов.

Для поддержания комфортного психологического климата в суперстрессовой обстановке и сохранения фокуса на клиентоцентричность очень важны качественные коммуникации и неформальные мероприятия. Например, запустили «Сервисный марафон»: в игровой форме давали инструменты развития эмпатии, снижения стресса и создания ощущения стабильности и надежности.

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

Клиенты, которые в условиях неопределенности как никогда нуждались в нашей помощи, просили у нас совета, как действовать, ожидали поддержки и понимания. Реализация антикризисного плана была возможна только при синхронизации действий всех участников:

**Команда мониторинга**, которая обеспечивала эффективное прогнозирование и оперативные корректировки в графиках сотрудников.

**Контроль качества** давал обратную связь для оперативной отработки любых возникающих отклонений в работе.

Коллеги из **HR** в максимально сжатые сроки адаптировали программы найма и адаптации персонала, помогая нам выполнить план ввода численности и укомплектования.

**Команда IT сопровождения** разработала механизмы вывода и поддержки сотрудников на удаленке с соблюдением правил кибербезопасности, учитывая банковскую специфику, обеспечила оперативное снабжение необходимой техникой и техническую поддержку.

**Блок «Сервисы»** координировал профилактические мероприятия в период пандемии: обработку помещений, обеспечение средствами индивидуальной защиты, еженедельное ПЦР тестирование, организацию вакцинации персонала на рабочих местах.

**Руководители** координировали и контролировали работу в условиях повышенной нагрузки и стресса сотрудников, в т.ч. команд, работающих из дома.

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

Сначала пандемия, а потом геополитические потрясения и их последствия бросали нам все новые вызовы, ставя нас в ситуации, где не может быть готовых решений. Мы изначально заняли активную позицию, разрабатывая и предлагая мероприятия по разрешению кризисов и их предотвращению. В ходе кризиса 2022 г. мы уже использовали многие наработки и подходы, выработанные в пандемию.

Трудности, с которыми мы столкнулись за 2 года:

##### **Повышенный процент отсутствия персонала.**

Был составлен антикризисный план по противодействию распространению заболевания на площадке: рассадка сотрудников по разным корпусам и площадкам Сбера в городе, разграничение доступа в корпуса, масочный режим, санитарная обработка помещений, замеры температуры на входе, организация вакцинации прямо в офисе в обустроенном для этого кабинете врача.

По нашей инициативе был запущен робот, обзванивавший заболевших сотрудников и фиксирующий их симптомы для оперативного реагирования при отрицательной динамике. В условиях высочайшей загрузки медицинского персонала, совместно с территориальным банком в Нижнем Новгороде мы смогли нанять врача, который не только консультировал всех заболевших, но и выезжал в случае длительного ожидания скорой. И это определенно принесло результат. Из пяти региональных центров ЦКР наша площадка сохранила самую низкую долю заболевших COVID и пневмонией за всю пандемию – 9,9%.

Возникли **сложности с набором в Нижнем Новгороде**. Выход нашли в найме удаленных сотрудников во Владимире, Саранске, Йошкар-Оле и Чебоксарах.

При внедрении дистанционной работы **столкнулись с ограничениями кибербезопасности** и отсутствием необходимых условий дома. Была проработана ролевая модель и доступ к виртуальным рабочим местам с защитой персональных данных клиента. Каждому сотруднику выдавались готовые к работе ноутбук и гарнитура. Подготовка и выдача оборудования происходила менее, чем за 1 день.

Удаленным сотрудникам требовалась оперативная помощь при технических вопросах. Мы запустили круглосуточную поддержку с оперативным доступом в мессенджерах. Опрос показал – 97% сотрудников довольны удаленным режимом.

**Уход иностранных вендоров и невозможность использования определенного ряда единиц**

**ПО**, из-за чего критически важно было обеспечить бесшовный переход на собственные разработки. Во многом такие решения в Сбере были уже готовы и нам требовалось лишь органично внедрить их в работу. Например, все коммуникации мы перевели в СберЧат и СберJazz (видеоконференции).

#### **Пиковые нагрузки.**

Начало СВО вызвало рекордный поток звонков. В пиковые периоды мы наблюдали двукратный рост нагрузки. В условиях неопределенности клиенты ждали от нас рекомендаций и поддержки. Мы не осилили бы это стандартным ресурсом. Было принято решение привлечь к балансировке коллег из поддержки экосистемы, контроля качества и обучения. В условиях постоянно меняющихся вводных был организован штаб ЧС, на котором доводилась оперативная информация и координировались и действия.

**Повышенная тревожность.** Руководители максимально поддерживали свои команды. Мы запустили регулярные опросы настроения сотрудников с последующим направлением рекомендаций руководителям по работе с триггерами стресса.

Поддерживали вовлеченность сотрудников самыми разными инструментами. Не смотря на территориальную удаленность, вариативность увлечений и хобби нас сплачивали онлайн зарядки, спортивные флешмобы, и волонтерские активности. И конечно возможность быть на связи друг с другом 24/7.

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

Преодолеть кризис нам помогла организованность и сплоченность команды.

Особую роль в преодолении кризиса сыграл Председатель Волго-Вятского территориального Банка, который одним из первых организовал штаб AntiCov в Нижнем Новгороде и оперативно помогал с масками, койко-местами и даже дефицитными лекарствами для сотрудников и их семей.

Также важную роль сыграли сотрудники Сектора сопровождения инфраструктуры, которые отвечали за статистику, обеспечение графика тестирования и вакцинации, информирование о проводимых мероприятиях.

Главные же герои – это наши сотрудники на линии, которые приняли на себя основной объем работы в условиях повышенной нагрузки и постоянно меняющихся вводных. Им помогали сотрудники мониторинга и планирования, обеспечивая эффективное прогнозирование графиков работы, а отдел обучения в максимально сжатые сроки корректировал информацию в Базах знаний и проводил обучающие мероприятия с использованием всех доступных digital каналов. Руководители на местах обеспечивали слаженную работу, демонстрируя лидерский подход личным примером.

Пройдя через череду масштабных кризисов, мы смело можем говорить, что наша команда продемонстрировала высочайший уровень профессионализма и сплоченности, не только преодолев кризисную ситуацию в моменте, но и выйдя из нее гораздо более опытной и подготовленной для решения проблем, которых, мы надеемся, будет как можно меньше.

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

В кризисные периоды мы как никогда должны давать Клиентам уверенность и надежность, снижать степень неопределенности. Клиент должен быть уверен, что любая его проблема или вопрос не останутся без качественного и оперативного решения.

Если попробовать это оцифровать, то результаты можно разделить на несколько блоков:

### **Влияние на бизнес**

Любой масштабный кризис непосредственно затрагивает бизнес. Наши клиенты на себе ощущают возросшие издержки, разрыв торговых связей, сложности в расчетах, не укомплектованность команд, отсутствие необходимого ПО, законодательные ограничения. Соответственно, крупнейший Банк страны просто обязан помочь. Мы как колл-центр зачастую на передовой этого процесса.

Нагрузка на линиях росла драматически, но Service Level и показатели эффективности мы сохранили на плановом уровне.

- нагрузка на входящей линии выросла до 40% в пиковые периоды. Динамику нагрузки можно посмотреть в сопроводительном файле, слайд 7.

- при этом, нагрузка на 1 оператора в феврале-марте 2022 +30% к 2021 году.

Несмотря на возросшую нагрузку:

- мы выполнили план ввода численности и приросли на 200 сотрудников к 2022г. по сравнению с 2020г., а также ввели новые функции (поддержка комплаенс, эксперты экосистемы, техническая поддержка). С подробной информацией, как росла наша численность в кризисные периоды, можно ознакомиться на слайде 10.

- запустили поддержку более 20 проектов экосистемы Сбера, в т.ч. такие крупные как «СберМегаМаркет», «СберСтрахование», «СберЛогистика».

### **Операционная эффективность**

Несмотря на возросшую сложность вопросов клиентов, показатель АНТ вырос незначительно и держался в пределах плановых значений. На слайде 9 сопроводительных материалов продемонстрирована подробная динамика.

В условиях высочайшей нагрузки сотрудники проявили себя максимально дисциплинированно и показатель ADH (соблюдение расписания) стабильно оставался на уровне выше планового (слайд 10).

### **Влияние на клиентский опыт**

В самый сложный из кризисных периодов в первом полугодии 2022 года клиенты оценили наши усилия:

- по итогам 3 кв. показатель CSI был выше на 7% относительно результатов 1-го и 2 квартала.

- динамика CSI в 2022 году в сравнении с 2021 годом + 18 п.п., если сравнивать итоги 3 кв. за оба года;

- Service Level даже в самые критические периоды не падал ниже плановых уровней, а во 3 квартале 2022 мы показали положительную динамику +7 п.п. относительно того же периода 2021 года.

Все показатели в динамике можно оценить на слайдах 8-9.

### **Влияние на персонал**

- индекс вовлеченности сотрудников – вырос до 81% в 2022 году с показателя 75% в 2020-2021 гг.

- результаты опросов настроения в 2022 году – 80% ответили, что они «в целом счастливы». Опрос был проведен в октябре, по итогам 3 кв.

- доля сотрудников на удаленке в пиковые периоды достигала 57%, при этом удовлетворенность организацией удаленной работы составила – 97%

- уровень вакцинации сотрудников – 96%

- значительное снижение текучести персонала в течение 2022 г.

Подробнее динамику настроения сотрудников, долю операторов на удаленке, уровень вакцинации и другие показатели можно посмотреть на слайде11 сопроводительных материалов.

Наши сотрудники оценили беспримерную помощь компании в критических ситуациях.

Что касается результатов, необходимо также отметить, что теперь у нас есть готовые решения и сценарии действий для самых неординарных ситуаций.

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

За последние 2 года мы успешно справились с несколькими кризисами.

Само слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает «опасность», другой – «благоприятная возможность». В этих словах есть своя правда. Кризисы научили нас многому и стали драйвером для осуществления и немедленного внедрения тех изменений, которые планировались, но еще не были реализованы. Мы резко форсировали переход на удаленный режим работы, импортозамещение ПО (переход на новые IT-системы). То, что мы делали и делаем за недели, при нормальном течении обстоятельств могло занять годы.

Сегодня мы можем с уверенностью сказать, что у нас есть система антикризисного управления и инструменты для работы в кризисное время. И это дает нужный эффект уже второй непростой для нас год. Наша команда показала себя максимально сплоченной и способной отвечать на любые вызовы. Мы готовы к любым кризисам, но искренне надеемся на лучшее, и что наши планы в будущем не пригодятся.

## ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Чапанов
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Руслан Борисович
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Начальник отдела