

# «НЕСТАНДАРТНЫЕ ВЫЗОВЫ ТРЕБУЮТ БЫСТРЫХ И КРЕАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ»

О том, как экстренно перевести половину сотрудников на удаленные рабочие места всего за две недели и в условиях пандемии обеспечить штатную работу огромного банка с соблюдением всех требований информационной безопасности, в интервью «Деньгам» рассказал заместитель председателя правления Газпромбанка Дмитрий Зауэрс.



Последние месяцы большинство компаний вынуждены либо совсем приостановить работу, либо перейти на удаленный режим с соответствующими издержками. Чрезвычайная ситуация особенно затронула тех, у кого много сотрудников и клиентов. Что предпринимает Газпромбанк?

— Да, сегодня весь мир столкнулся с принципиально новым вызовом, ни у кого не было готовых решений — ни технологически, ни с точки зрения поведенческих моделей. Многого пришлось изобретать на ходу, в кратчайшие сроки перестраивать буквально всю архитектуру внутренних процессов, адаптироваться, чтобы не потерять бизнес, клиентов и обеспечить максимально возможную безопасность сотрудников.

Это идеальный шторм для менеджмента, и он затрагивает абсолютно все аспекты деятельности организации. А значит, для эффективного реагирования одинаково важно все: как быстрое внедрение необходимых технологий, так и скорость закупок, ответственность сотрудников на местах, продуктивность линейных руководителей и многое другое.

Как известно, противостояние любому кризису сплачивает команду, однако этот кризис отличается тем, что совместная работа возможна только удаленно, что технически и психологически является большим вызовом для общества. Такая готовность организаций, коллективов и, по сути, каждого человека стала сейчас основным фактором эффективности и конкурентоспособности.

Не буду отрицать, для нас все это тоже стало неожиданностью, и нам, как и многим другим, пришлось в авральном режиме реформировать всю работу банка и максимально сократить количество сотрудников на рабочих местах, позаботившись о безопасности оставшихся. В условиях, когда никак нельзя было нарушать течение непрерывных банковских процессов, нужно было обеспечить трансформацию IT-систем, минимизировать операционные риски, обеспечить бесперебойную работу систем коммуникации, информационную поддержку всего процесса. Первые недели были очень интенсивными с точки зрения объемов проделанной работы, и не все сразу шло гладко, но на сегодня могу с гордостью сказать, что Газпромбанк полностью перестроился. Мы продолжаем успешно работать в штатном режиме с точки зрения любых наших сервисов и услуг для всех клиентов.

— Какие основные шаги были предприняты?

— Как только стало очевидно, что Россия точно не останется в стороне от пандемии, мы сформировали оперативный штаб, получивший необходимые полномочия. Его основные задачи — это обеспечение непрерывности бизнес-процессов, управление операционными рисками, а также, конечно, забота о здоровье и безопасности сотрудников. Штаб проводит онлайн-совещания каждый день, что сокращает время принятия необходимых решений до часов, а скорость их реализации — до дней.

Благодаря его работе в сжатые сроки была проведена категоризация сотрудников в зависимости от того, могут ли они работать дистанционно или нет. Тысячи сотрудников по всей стране в течение двух недель были переведены на удаленный режим работы, и их число продолжает расти. Хорошо сработала наша команда IT, которая сумела быстро решить вопрос с удаленным доступом к системам для тысяч сотрудников, притом что банки в принципе очень строго подходят к этому вопросу, и Газпромбанк тут не исключение. Надежность защиты данных — это вообще наша визитная карточка. Тем не менее оперативно был найден компромисс между необходимостью и безопасностью. Был также адаптирован существующий и внедрен новый софт, закуплены и выданы тысячи ноутбуков и стационарных компьютеров, созданы линии техподдержки, сверстано множество наглядных материалов о том, как всем этим пользоваться на удаленке.

В части работы с персоналом были внедрены гибкие графики, тестирование на вирус, дополнительная мотивация для тех, кто остался работать в офисе, и многое другое. Все не перечислишь, было очень много сложнейших деталей и решений по всем направлениям. В целом я уверен, что Газпромбанк один из немногих, кто в России смог реализовать настолько масштабные изменения в столь сжатые сроки.

— Из ваших слов следует, что значительная часть сотрудников все же по объективным причинам осталась работать в офисах. Как организовали их режим?

— Наши сотрудники — это наша главная ценность, а банки — тот сектор, в котором невозможно всех перевести полностью на дистанционный режим работы: кто-то должен оставаться на местах и выполнять критически значимые функции, обслуживать клиентов. Чтобы обеспечить максимально безопасные условия труда для тех, кто на передовой, были разработаны особые протоколы безопасности. Перед началом рабочего дня всем в обязательном порядке измеряют температуру: если она повышенная, отправляют за медицинской помощью. Если еще дома появились признаки простудного заболевания, работник на работу ни в коем случае не приезжает. Сразу же в столовых банка были закрыты обеденные залы. Вместо этого сотрудникам рекомендовали приобретать еду из ассортимента навынос и обедать на рабочем месте.

Для сотрудников и членов их семей мы закупили миллионы масок, респираторов и перчаток, организовали выдачу комплектов индивидуальных средств защиты. Все офисы и отделения по всей стране были снабжены санитайзерами. Мы сформировали собственные бригады реагирования на чрезвычайные ситуации, способные самостоятельно очень оперативно провести санитарно-эпидемиологические работы и обеззаразить офис. Здесь, я уверен, мы стали одним из лучших примеров на рынке, в очередной раз делом подтвердив, что мы банк «с человеческим лицом».

Мы развернули абсолютно новую систему коммуникации с использованием всех современных каналов и средств, организовав непрерывную информационную кампанию по разъяснению того, что мы делаем, зачем и почему. Одним из важнейших элементов этой системы является посто-

## ГАЗПРОМБАНК В ПЕРИОД САМОИЗОЛЯЦИИ

ЗА **3 НЕДЕЛИ**  
ПРИНЯТЫ **ВСЕ**  
НЕОТЛОЖНЫЕ МЕРЫ

К **01.04**  
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ  
АРЕНДОВАНО  
ОКОЛО 100 МАШИН

К **07.04**  
ЗАКУПЛЕНО  
**3,5 МЛН**  
МАСОК

К **10.04**  
**>10 ТЫС.**  
СОТРУДНИКОВ  
ПЕРЕВЕДЕНА  
НА УДАЛЕННУЮ РАБОТУ

**4700** НОУТБУКОВ  
И **1574**  
СИСТЕМНЫХ БЛОКА  
И МОНИТОРА ВЫДАНО  
СОТРУДНИКАМ  
ДЛЯ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ

**50** МАСОК  
И **20** ПАР ПЕРЧАТОК  
ЕДИНОВРЕМЕННО  
ПОЛУЧАЮТ СЕМЬИ  
СОТРУДНИКОВ,  
РАБОТАЮЩИХ В ОФИСАХ

ТЕКСТ **Анна Бондарь**  
ФОТО **предоставлено**  
**пресс-службой**  
**Газпромбанка**