


## ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ НОМИНАНТА

**ID:** №9832

**НОМИНАЦИЯ:** ТРЕНЕР ГОДА

<b>НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ/БРЕНДА</b>	Банк Русский Стандарт, АО
<b>ГОРОД РАЗМЕЩЕНИЯ ПЛОЩАДКИ НОМИНАНТА</b>	Новосибирск
<b>КОЛ-ВО СОТРУДНИКОВ (FTE) НА ПЛОЩАДКЕ НОМИНАНТА</b>	95
<b>ВЕБ-САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<a href="http://www.rsb.ru">http://www.rsb.ru</a>
<b>НАЗВАНИЕ/ИМЯ НОМИНАНТА</b>	Ермакова Виктория
<b>ИМИДЖ НОМИНАНТА</b>	
<b>ССЫЛКА на Youtube</b>	<a href="https://www.youtube.com/watch?v=nwobvkobP1k">https://www.youtube.com/watch?v=nwobvkobP1k</a>

## ЭССЕ НОМИНАНТА

### Описание, цели и достижения (не более 3600 знаков с пробелами)

Если Вы поклонник Джона Р.Р.Толкина, то совершенно точно знаете, что иногда даже самые неожиданные герои могут пережить грандиозные приключения. И уж если хоббит нашел в себе силы покинуть уютную нору и шагнуть в неизвестное, то представьте, что будет, если в дорогу

отправится тот, у кого страсть к движению от природы!

Именно о таком путешествии длиной в 10 лет мы вам сейчас расскажем! Кольца и драконы, безусловно, добавили бы определенный шарм, но наши приключения будут связаны только с жаждой развития, открытостью новому и профессиональными достижениями.

Итак, в 2013 году в команду Банка Русский Стандарт Новосибирского Региона пришла Виктория Ермакова - профессиональный бизнес-тренер с опытом работы руководителем HR службы. В отличие от героев Толкина, которые не всегда знали куда и зачем идут, перед Викторией стояла понятная задача - развивать soft-компетенции сотрудников банка. Первый год Виктория занималась «универсальным» обучением в различных подразделениях: переговоры, продажи, клиентский сервис, а в 2014 году перешла в блок Collection.

Подразделения сбора стремительно увеличивались в объёме, росли и требования к качеству подготовки специалистов. В 2015 году Виктория становится автором 4-х учебных модулей по менеджменту и проводит в среднем **120 тренинг-часов в месяц, при плане 80.**

В 2017, после двухлетнего «технического» перерыва, Виктория возвращается в Collection и становится Руководителем направления бизнес - обучения, полностью сфокусировавшись на развитии управленческого звена Collection - от Руководителей Групп до Начальников Центров взыскания. Появились новые цели и задачи: создание пошаговой программы непрерывного развития компетенций для трека обучения «Руководитель», а также разработка эффективных мероприятий для укрепления команды и развития лидерства. Кроме того, появилась необходимость в написании программ дистанционного обучения для увеличения охвата аудитории.

В разработанной Викторией «Бизнес-Школе Управления» за 3 года прошли обучение около 200 руководителей и еще 79 приняли участие в уникальных сессиях «От лидера к команде».

Что касается стратегических целей банка, то они и задают тот самый вектор, позволяющий не сбиться с пути и не потерять суть. Три главные путеводные звезды - сильная команда, любимые клиенты и «быть digital».

Конечно, хочется рассказать обо всех достижениях, но попробуем сосредоточиться на главном.

«Лучший сотрудник банка по итогам года» в 2020, 2021 и 2022 году. Куратор проекта обучения и развития руководителей Collection «Бизнес-Школа Управления» (БШУ). Для «БШУ» Викторией создано 66 обучающих программ: 34 очных и 32 дистанционных тренинга, 7 сценариев электронных курсов, 3 чат - бота, 7 бизнес - игр и квестов, 21 тест и 47 обучающих презентаций.

Виктория - тренер, коуч, фасилитатор и консультант. Занимается разработкой, организацией и проведением различных групповых и индивидуальных мероприятий, участник ассесмент-центров и наставник. Автор 80% всех учебных программ подразделения. Разработчик 6-ти модулей обучения для «Кадрового Резерва». Поддерживает развитие Electronic Learning - является автором 23 публикаций на канале дистанционного обучения «Корпоративный Университет». Разработала и реализует модуль для обучения бизнес-тренеров Collection «Методы ведения тренингов».

За весь период работы Виктория повысила свой собственный уровень от бизнес-тренера до персонального и командного коуча, освоила ProcessWork коучинг и курс фасилитации, научилась проводить командные сессии.

Кстати, мы подготовили для Вас карту (она в приложении), которая поможет проследить пройденный путь.

## **Влияние (не более 3600 знаков с пробелами)**

Кто бы мог подумать, что маленький хоббит сможет сразиться с драконом? Никто, даже он сам! Но ведь если бы хоббит остался сидеть дома, то никогда бы не узнал, на что способен. А кто помог ему принять решение, дал нужный толчок и нашел правильную мотивацию? Верно! Хороший учитель и наставник - одна из составляющих большого успеха.

Так как влияние на финансовый результат банка со стороны бизнес-тренера кажется не таким очевидным, то для оценки вклада в деятельность давайте обратимся к потребностям заинтересованных лиц, то есть к тому, каких же результатов добились Collection, участники и сама Виктория!

Поговорим о нескольких ключевых проектах и направлениях, в которых Виктория играет одну их главных ролей. Рассмотрим самые крупные в порядке их появления.

### **Трек обучения \_ Блок «Руководители» и «БШУ»**

В 2018 году была поставлена задача полностью обновить систему обучения и создать с нуля учебные программы по двум трекам: блок «сотрудники» и блок «руководители». Виктория стала разработчиком программы для управляющего звена и уже 5 лет курирует данное направление в проекте «Бизнес-Школа Управления» (БШУ).

Разработала концепцию и структуру всего направления, создала дорожные карты обучения руководителей в зависимости от стажа работы, разработала систему индивидуальных планов развития и материалы для аттестаций.

Разработала базу компетенций линейных руководителей - программы развития 50 Hard/Soft навыков.

Создано 66 обучающих программ (для офлайн и онлайн обучения) руководителей, включающих полный пакет материалов для тренера и обучающегося.

С 2019 по 2023 посещаемость тренингов выросла на 36% (с 62% до 98%). В среднем на одного руководителя к 2023 году приходится 90 учебных часов в год: после вступления в должность на «базовом уровне» - 95 учебных часов и 88 часов занимает продвинутый уровень, доступный только после успешной аттестации.

На сегодняшний день обученность руководителей Collection по базовому уровню (Hard навыки) составляет 96%, по продвинутому (Soft навыки) - 43%, а благодаря созданию онлайн - тренингов к 2022 году охват обучающихся руководителей подразделения составил 100%.

### **Новые форматы обучения: «Читаем вместе», «Спикер-клуб», «Лекторий» и другие.**

Введение инновационных подходов в уже проверенные форматы - вот «суперсила» Виктории. Можно ли «заставить» читать книги? Нет! А если создать групповую коуч-сессию для руководителей с обсуждением книги и разработкой мероприятий на ее основе, то успех гарантирован.

**За 2020-23 гг. руководители прочитали - 25 книг, прошло 137 книжных групповых встреч в 6 регионах подразделения. По инициативе Виктории создана общепанковская электронная библиотека, в которой на сегодняшний день чуть больше 1000 участников.**

Ей удалось показать практическую пользу обучения и дать понять, что «обучение и развитие себя и других» способствует не только карьерному росту, но и влияет на доход.

**Эффективная команда, ведомая уверенными лидерами - легко!**

В конце 2022 года в Новосибирске был разработан и запущен уникальный проект «От лидера к команде». Он направлен на личностное развитие руководителей и проработку взаимоотношений в команде. Форматом выбрана очная сессия с элементами группового коучинга, тренинга и фасилитации. Виктория является автором проекта и разработчиком материалов для проведения командных сессий в рамках проекта. Проект с успехом прошел в Новосибирске в 2022-23 гг. и получил развитие во всех регионах Collection. О его впечатляющих результатах мы расскажем позднее.

Как видите в основе всего нет никакого волшебства, а только упорный труд и желание превзойти самые амбициозные ожидания.

## **Эффективность (не более 3600 знаков с пробелами)**

**Главная ценность бизнеса - человеческий капитал, а ключевая задача Виктории, как бизнес-тренера - сделать так, чтобы персонал компании обладал необходимыми компетенциями.**

Поэтому ее качество работы и операционная эффективность в целом измеряется в том, как организуется и проходит обучение, повышающее уровень квалификации персонала (руководителей подразделений Collection).

### **За 2023 год операционные показатели работы Виктории:**

Соответствие числа учебных активностей плану - 100%;

Среднее кол-во тренинговых часов в месяц - 50,6 часов (среднее по коллегам в аналогичной должности за тот же период - 43,5). В 2022 году этот показатель составлял - 31,4 часа.

Среднее кол-во часов разработок в месяц - 53,5 часа (среднее по коллегам в аналогичной должности за тот же период - 39,5). В 2022 году этот показатель составлял - 27,2 часа. Среднее количество часов индивидуальных консультаций и коуч - сессий в месяц - 18 часов. В 2022 году этот показатель составлял - 17,1 часов.

Среднее количество часов аттестаций в год - 200 часов, а в 2022 году -114 часов.

Среднее количество часов супервизий в год - 144 часа, а в 2022 году - 73 часа.

Среднее кол-во часов на полевое сопровождение в год - 270 часов.

### **Динамика разработки обучающих программ, материалов (2023)**

Январь - 113%

Февраль - 140%

Март -136%

Апрель - 100%

Май - 100%

Июнь - 100%

Июль -140%

Август - 145%

Сентябрь - 122%

Октябрь- 120%

Ноябрь - 131%

**В 2023 году проведено:**

46 тренингов для формирования и развития необходимых в работе руководителя навыков.

22 аттестации и ассессмента, для оценки уровня развития компетенций руководителей, корректировок их Индивидуальных Планов Развития (ИПР) и формирования кадрового резерва подразделения.

6 командных сессий для улучшения качества коммуникаций внутри команд, разрешения конфликтов и улучшения результативности.

5 стратегических сессий с целью выработки командами подразделения стратегии работы по приросту эффективности и управлению персоналом на период 2023 - 2024 гг.

5 ретроспектив с целью анализа периода работы/проектов и корректировок дальнейших действий.

134 индивидуальных коуч-сессий с целью раскрытия потенциала руководителей и роста их личной эффективности.

10 встреч «Спикер-клуба» для развития ораторского мастерства руководителей.

7 «Лекториев» для расширения лидерского мировоззрения.

**Разработано и внедрено в 2023 году:**

**7 тренинговых программ**

Тренинг «Эмоциональный интеллект лидера» - в онлайн и офлайн форматах.

Тренинг «Создание и управление командами» - офлайн формат.

Семинар для Начальников центров «Корпоративная культура».

Тренинг для руководителей «Как полюбить проводить собрания. Фасилитация групповых процессов».

Тренинг для тренеров «Основы фасилитационных сессий».

Тренинг для тренеров «Командная сессия. Основы разработки и проведения».

Тренинг для тренеров «Методы ведения тренингов» - 2 программы.

**17 иных программ развития руководителей**

6 сценариев для командных сессий.

10 сценариев ретроспектив и стратегических сессий.

В октябре 2023 при участии кураторов Центрального офиса проведена аттестация руководителей направления бизнес - обучения с последующим формированием для них Индивидуальных Планов Развития (ИПР) на 2024 год.

Некоторые путешествия могут показаться сложными, но, как и всё в жизни, они становятся возможными только за счет новых шагов. Будь то поход к горе с кольцом или получение звания Лучшего профессионала в своей области - единственный способ добраться до цели - постоянно двигаться.

## Клиентский опыт (СХ) (не более 3600 знаков с пробелами)

Как мы знаем, обязательными составляющими клиентоориентированности компании являются: правильная стратегия, учет пожеланий и ожиданий клиента, корпоративная культура, клиентоцентричное руководство и обучение сотрудников, поддерживающее соответствующие ценности и подход.

Является ли Collection подразделением полностью ориентированным и настроенным на нужды Клиентов? Однозначно. За 2023 год в БРС поступило 6854 благодарностей их них 3157 пришлось на все подразделения Collection. Ежемесячное количество благодарностей выросло в 2023 году от 35 в январе до 1156 к октябрю. В сентябре текущего года банк впервые занял 1-е место в общем зачете народного рейтинга!

Основной Клиент Виктории в настоящий момент – подразделения Collection, и через качественную работу с внутренним клиентом, Виктория работает с клиентом внешним.

И руководители, и сотрудники, и тренерский состав заинтересованы и открыты к обратной связи от клиентов. Виктория активно принимает участие в проектах, связанных с повышением клиентского сервиса, в основном в рамках площадки Новосибирска. Например, участвует в коллегиальном обсуждении «рисковых» кейсов по региону в «Комиссии против жалоб», а также принимает участие в тестировании скриптов по работе с Клиентами: сложные переговорные кейсы, правильная подача материала руководителем, работа с возражениями. Проводятся мероприятия по снижению уровня стресса и агрессии - групповые и индивидуальные встречи по запросу, где руководители формируют план мероприятий по конкретным ситуациям.

Регион, в котором работает Виктория занимается взысканием на поздних стадиях просроченной задолженности (от 60 дней с момента образования просроченной задолженности и до перехода на судебное взыскание), а это значит есть своя специфика взаимодействия с клиентами и свои «болевые точки». Подобрать правильное решение, помочь и получить благодарность от клиента, который длительное время сопротивляется исполнению договорных обязательств - непростая задача. Совместная работа Виктории с командой дает свои плоды - от 10-ти благодарностей в 1-м квартале 2023 по региону до 61-ого положительного отзыва за период октябрь-ноябрь 2023.

Все проводимые обучающие мероприятия основаны на глубоком клиентоцентричном подходе и приносят **пользу для клиентов сразу на нескольких уровнях:**

### §«Компетентный»:

Знания, умения и навыки руководителей и сотрудников соответствуют высоким профессиональным стандартам, обновляются регулярно и системно;

Клиент получает оптимальное решение своих финансовых вопросов с помощью эксперта.

### §«Мотивационный»:

С клиентом работает человек заинтересованный в росте своего профессионализма и уровня своих сотрудников;

Повышение мотивации на взаимодействие с банком, изменение стратегии поведения от агрессии/избегания к партнерскому диалогу;

Сотрудничество происходит по системе «win-win».

### §«Ценностный»

Взаимодействие по вопросам погашения задолженности поддерживает систему ценностей и миссию Collection, клиент всегда «в фокусе»;

Сотрудники и руководители ощущают свою причастность к социально важному делу, что снижает риск эмоциональных срывов и неконструктивных переговоров;

Рост лояльности к банку, ощущение собственной значимости и помощи со стороны банка.

Кроме того, есть и внутренняя клиентоориентированность в работе Виктории, которая подразумевает большой выбор предложений под каждый сегмент руководителя, разработку материалов под конкретные потребности, а также высокий уровень персонального сервиса – постоянное повышение собственной квалификации.

Об этом мы расскажем Вам в следующей части нашего эссе.

## **Опыт сотрудников (ЕХ) (не более 3600 знаков с пробелами)**

Опыт сотрудника во многом похож на клиентский опыт, так как сотрудник или руководитель является внутренним клиентом компании. Чтобы понимать, что нужно внутреннему клиенту, где у него «самое важное», необходимо создавать опыт не для сотрудника, а вместе с ним, не забывая про общие цели.

Виктории удалось решить ряд важных проблем, и еще больше интересных задач в перспективе:

**§Актуальность:** все разработки учитывают особенности целевой аудитории, специфику и практики работы. Не забываем про регулярный сбор обратной связи.

**§Практичность:** все программы, игры или кейсы прописаны под конкретный запрос и представляют собой уникальный интеллектуальный продукт. Всегда есть понимание финального результата.

**§Системность:** реализованная программа включает в себя комплексный подход к обучению, оценке и развитию кадров. Систему поддерживают внутренние проекты: «Наставничество», «Кадровый резерв» и другие.

**§Технологичность:** обучение включает в себя все известные форматы и способы обучения, включая инновационные методы (e-learning, бизнес-игры, симуляции, коучинг и др.)

Средний показатель посещаемости тренинговых программ в 2021 году составил 72,8%, в 2022 году – 84,5%, в 2023 году – 96,1%.

По результатам общего опроса по Collection (октябрь 2023) - 70,9% руководителей ответили, что имеют абсолютное понимание, какое обучение должны пройти, чтобы эффективно работать на текущей должности, а еще 24,4% видят картину развития – «в общих чертах».

Общая оценка Системы обучения Collection по мнению руководителей – 4,7 из 5 возможных, где «5» - идеальная система обучения и развития. Есть куда расти!

**Уровень оценки тренинга участниками** (удовлетворенность тренингом на основе анкет обратной связи в 2022 – 2023 в новосибирском Центре):

4 квартал 2022 - интересно - 5,0, полезно -5,0, применимо на практике - 4,8,

1 квартал 2023 - интересно - 5,0, полезно -5,0, применимо на практике - 4,8,

2 квартал 2023 - интересно - 5,0, полезно -5,0, применимо на практике - 5,0,

3 квартал 2023 - интересно - 5,0, полезно -5,0, применимо на практике – 4,9.

**Средний уровень усвоения знаний**, полученных на тренингах (по результатам тестирования

руководителей новосибирского Центра спустя месяц после проведенных тренингов):

2022 - 82,7%

2023 - 88%

**Средний показатель изменения поведения руководителей после пройденных тренинговых программ** (динамика по результатам ежегодного ассессмента руководителей):

2021 - 64%

2022 - 79%

2023 - 82%.

**Отток Руководителей г. Новосибирск:**

2022 -2 человека

2023 - 0 человек

**Средний стаж руководящего состава Центра - 4,8 лет**

**Динамика выполнения плановых показателей по новосибирскому Центру взыскания**

составляет: 2021 - 99%, 2022 - 101%, 2023 - 114%, тогда как средний процент выполнения плана в 2023 году в целом по аналогичному направлению в банке - 108%.

Если говорить о положительном влиянии на опыт коллег, то Виктория является в компании не только тренером региона, но и значимой частью самой команды. Виктория вдохновила на создание системы «коллективных творческих дел» (КТД), среди которых: геймификационные проекты, практика благодарности, традиции «писем в будущее», «все победы начинаются с победы над собой» (комплекс мероприятий по ЗОЖ), «большая помощь маленькому другу» (помощь приюту для бездомных животных), «игры разума» (квизы и подобные игры для сотрудников), «порядок на столе - порядок в голове» и другие.

**ENPS РЦ Новосибирск 2021- 55, 6%, 2022 - 56, 8%, 2023 -57, 1%.**

Как видите, совсем не обязательно быть жителем Средиземья, чтобы быть в центре интересных событий и иметь привлекательные цели, зовущие идти вперед.

## **Иновации и креативность (не более 1800 знаков с пробелами)**

**Мы расскажем о большинстве инноваций на слайдах приложения, а пока остановимся на самой свежей разработке.**

В 2023 году Виктория в качестве эксперимента внедрила в своем региональном Центре практику командных сессий для руководителей. В основе эксперимента гипотеза - если поднять уровень доверия и улучшить качество коммуникаций внутри коллектива самих руководителей, то это приведет к созданию эффективных команд уже на уровне групп, росту результативности Центра в целом, повышению спроса на обучение и развитие. Проект был разработан в конце 2022 года и реализован в течение текущего года под названием «От лидера к команде».

**Программа включала в себя:**

первичный опрос для снятия потребностей;



6-модулей выездных командных сессий для руководителей Центра Новосибирск, включая четырехдневный тимбилдинг «Путь Героя» в Горном Алтае;  
интервью участников до, после проекта и между модулями для замеров динамики и корректировок программ;  
фасилитационные сессии по обработке и внедрению идей, рожденных на командных сессиях;  
тренинги, семинары и коуч-сессии;  
рабочие встречи участников для продвижения достигнутых договоренностей;  
персональная работа с заказчиком проекта (Начальник Центра);  
итоговая ретроспектива проекта.

#### **Что получили в итоге:**

повышение уровня доверия с 4,8 баллов до 7,1 балла (по 10 балльной субъективной оценке участников) и с 3,6 до 7,4 (по 9 балльной шкале теста Ленсиони П.);  
повышение уровня личной ответственности за общий результат с 5,2 до 6,8 (тест Ленсиони П.);  
отсутствие оттока персонала в региональном Центре: в 2023 году не уволен ни один руководитель;  
повышение результативности работы Центра на 13%;  
рост запросов руководителей на новые программы личностного и профессионального развития;  
проект получил успешное развитие во всех регионах Collection.

### **Лучшие практики (не более 1800 знаков с пробелами)**

Виктория активно внедряет в подразделении формат фасилитационных сессий. Постоянно совершенствуя свой фасилитационный навык, Виктория обучает ему руководителей и тренеров компании через специально разработанные программы, личный пример и наставничество.

На данный момент во всех 6 регионах подразделения выстроена система стратегирования на год, состоящая из ретроспективы года, стратегической сессии, промежуточных ежеквартальных ретроспектив, тактических и антикризисных сессий. Элементы фасилитации, благодаря Виктории, сейчас умеет применять каждый руководитель на собраниях или иных групповых встречах.

Виктория пропагандирует и внедряет коучинговый подход в работе с персоналом. Являясь сертифицированным коучем, она разработала отдельную программу для руководителей «Коучинг как стиль управления» и ряд программ для обучения своих коллег - тренеров, а в своем региональном Центре активно использует коуч-сессии в индивидуальной работе с руководителями.

Помимо этого, за последние 5 лет Викторией разработаны и внедрены:

- системный подход в использовании индивидуальных планов развития руководителей;
- системный подход в посттренинговом сопровождении руководителя;
- использование бизнес-симуляций для диагностики профессиональных дефицитов и развития навыков;
- спикер-клуб для развития ораторских навыков руководителей;
- использование метафорических ассоциативных карт на разных этапах тренинга;
- аттестации линейных руководителей как способ развития навыка системного анализа;

- коллективные творческие дела для формирования и развития корпоративной культуры;
- проект «Бизнес - Мастерская» для обмена опытом между руководителями разных регионов и совместного решения актуальных кейсов.

Система обучения руководителей доступна для применения в других подразделениях, как целиком, так и модулями.

## **Дополнительная информация и итоги (не более 1800 знаков с пробелами)**

Все, что мы рассказали о Виктории, еще раз доказывает, что секрет сильной и эффективной команды, в том числе, в ее сотрудниках. В людях, которые горят своим делом, в вовлеченных профессионалах, разделяющих цели и ценности людей, с которыми работают бок о бок каждый день.

Секрет ее успеха прост – она занимается «работой мечты», нет необходимости в дополнительной мотивации на превосходный результат. Виктория не ставит перед собой цели стать лучше кого-то, ее цель - стать лучше с кем-то, со своей командой.

Инновационные решения позволяют эффективно внедрять изменения во внутренние процессы, совершенствуя работу Collection для идеального сервиса клиентов.

Больше всего Викторию вдохновляет разработка новых проектов и программ, в этом она реализует свое творческое начало. Ее «конек» - живое общение, то чего так не хватает в эпоху дистанционного обучения и глобальной цифровизации. Командные тренинги, фасилитации, круглые столы, консультации и коуч – сессии – эти форматы позволяют людям раскрыть свой потенциал, стать ближе, научиться доверять себе и своей команде.

Сейчас продолжается большая работа по трансформации коллектива Новосибирского Центра по пути от разрозненных групп к большой команде. Это системная работа, включающая стратегические и командные сессии, еженедельные встречи («откровенный разговор по пятницам»), внедрение кодекса и других изменений, участие в спортивно-лидерских мероприятиях (Гонка Героев, Сибирский предел).

В наступающем 2024 году перед Викторией стоит задача модернизировать проект «Бизнес - Школа Управления», а также запустить и координировать два новых проекта: «Командные сессии» и «Академия Лидерства» (комплексный проект обучения и развития для Начальников Центров).

Путешествие продолжается и все самое интересное впереди.

Благодарим за внимание!

## **ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ДАННЫЕ НОМИНАНТА ДЛЯ ПРЯМОЙ КОММУНИКАЦИИ С ЖЮРИ:**

<b>ФАМИЛИЯ</b>	Ермакова
<b>ИМЯ ОТЧЕСТВО</b>	Виктория Николаевна
<b>ДОЛЖНОСТЬ</b>	Руководитель направления бизнес обучения