

Как выстроить смешанное обучение руководителей: опыт буше

Ирина Ершова

руководитель дистанционного направления
обучения и развития персонала

меняем вкус
повседневной жизни,
создавая новые традиции
для еды, общения
и вдохновения



Некоторые цифры о буше

25

лет история
в сегменте

2 000

сотрудников

3

ключевых направления:
опт, розница, доставка

Некоторые цифры о буше

2

города:
Санкт-Петербург
и Москва

30+

оптовых каналов

70+

торговых точек

2

производственные
площадки

25 000

гостей в день

38

тонн производим
в сутки



Рост прибыли через увеличение количества
гостей и оптовых продаж,
за счёт создания условий
для саморазвития и повышения качества
жизни сотрудников

Фокусы 2024–2025

люди

продукт

развитие

качество

IT

Как буше обеспечивает непрерывное обучение

1

обучение на входе

welcome-курс, основы стандартов,
работа с наставником по программе обучения
на РМ, СДО, аттестация после ИС

2

регулярные аттестации

1 раз в полгода/год; розница

3

курсы-справочники

30+ курсов-справочников и не только

4

открытое обучение

тренинги, воркшопы, игры

Как создавать "среду развития" для руководителей

1 создание ИПР; менторство

для администраторов розницы

3 курсы-справочники и корпоративная библиотека

СДО + к/б Альпина Диджитал

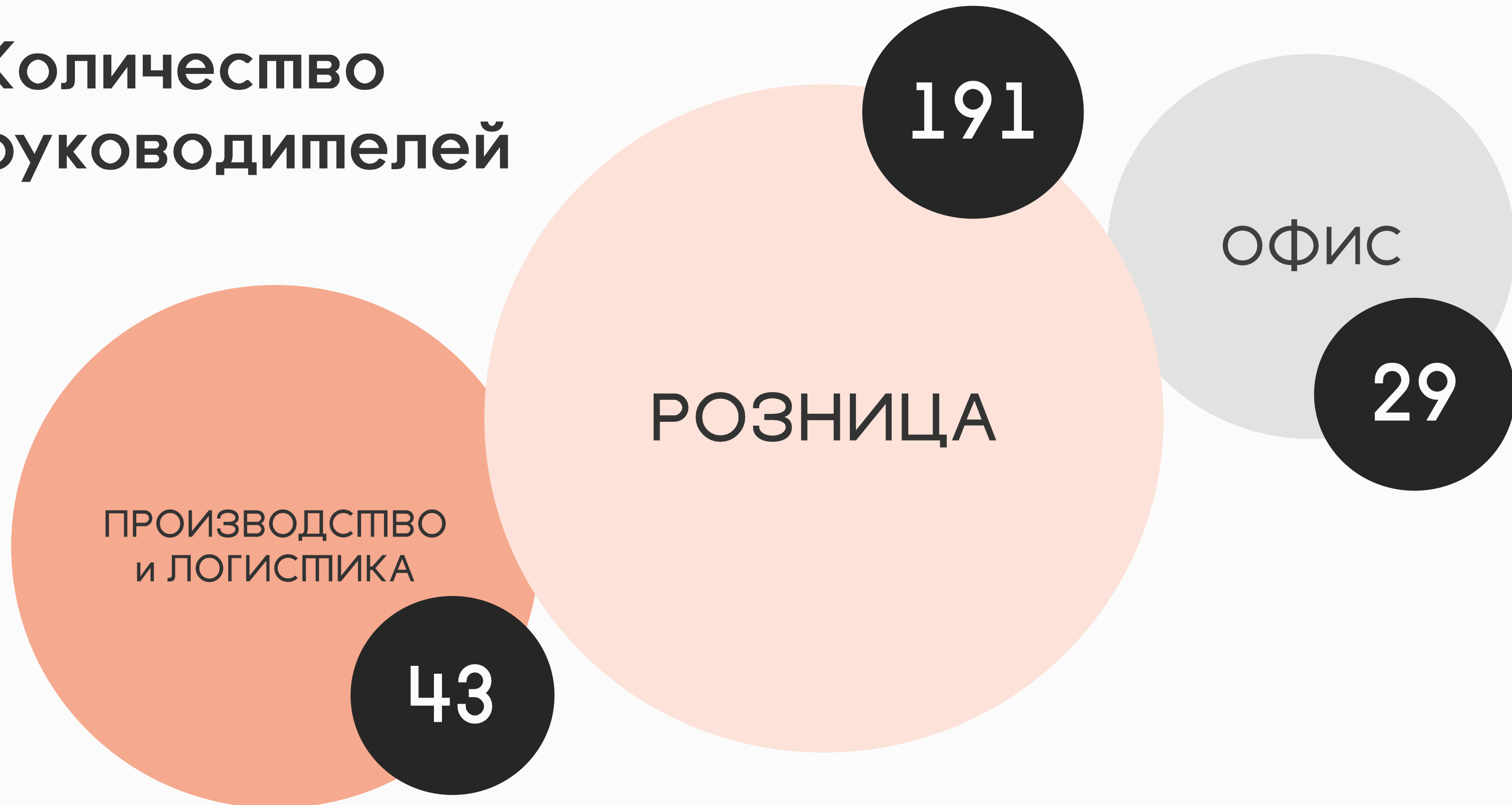
2 регулярные воркшопы, тренинги и бизнес-игры

1-2 раза в месяц (внутренние тренеры)

4 внешнее обучение (по запросу и обязательное)

конференции, курсы, тренинги

Количество руководителей



Структура розницы

председатель совета розницы

территориальный директор

территориальный директор

территориальный директор

управляющий

управляющий

управляющий

управляющий

управляющий

управляющий

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

администратор

1 председатель совета розницы

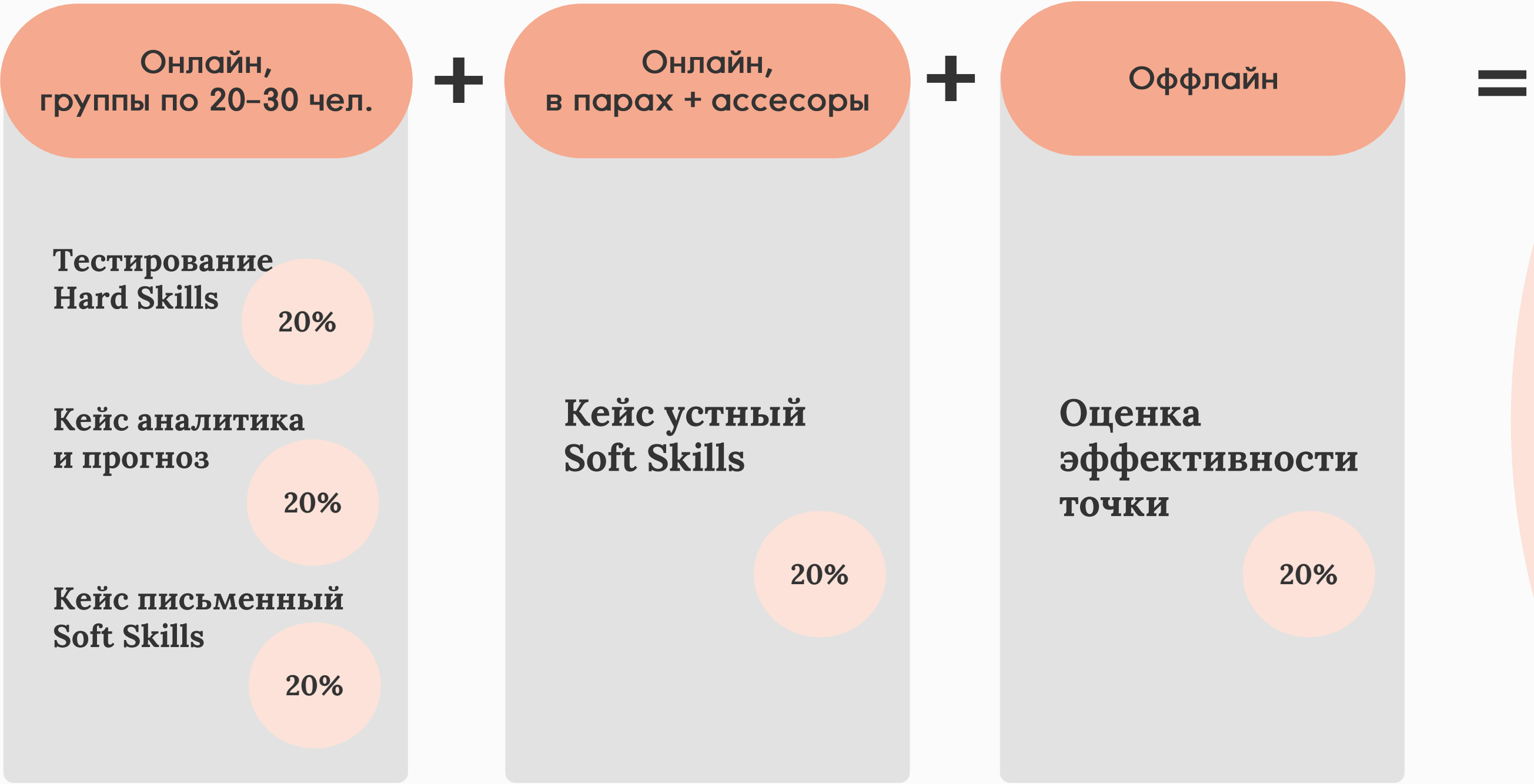
5 территориальных директоров



26 управляющих

159 администраторов

Аппестации администраторов



ИТОГИ:

от 80б. – 1 категория

от 50б. – 2 категория

от 30б. – 3 категория

ИПР – индивидуальный план развития

- ✓ Инструменты для создания индивидуального плана развития администраторов (ИПР)
Лонгрид
- ✓ Модель GROW: как применять
Лонгрид
- ✓ Модель компетенций (индикаторы) (бланк)
Документ PDF
- ✓ Структура Индивидуального Плана Развития (бланк)
Документ PDF
- ✓ База знаний по ИПР (ссылки на курсы, ресурсы)
Лонгрид
- ✓ Интерактивная подборка книг для создания ИПР (без скачивания)
Ссылка

Структура Индивидуального Плана Развития (ИПР)

1. ЦЕЛЬ:

- Выбранные компетенции
- Ожидаемый результат

2. Способы развития

70% усилий/времени Обучение на практике (что я буду делать на своем рабочем месте для развития данной компетенции?)	20% усилий/времени Обучение через других (как мне могут помочь коллеги и/или руководитель в развитии данной компетенции?)	10% усилий/времени Формальное / теоретическое обучение (какие тренинги, семинары, книги помогут мне в развитии данной компетенции?)

3. План реализации конкретные шаги

Месяц _____

Неделя _____

День _____

4. Результативность выполнения (реперные точки)

5. Оценка результативности (красный, зеленый, жёлтый) и обратная связь

Пренинги

- «Работа с управленческим циклом»
- «Навыки письменных коммуникаций»
- «Работа с конфликтами в команде»

Бизнес-игры

- **«Космическая станция»** - командообразующий выезд для территориальных директоров с учетом самоопределения в новой роли.
- **«Пятый элемент»** - поддерживающая в условиях неопределенности встреча-тренинг для управляющих и территориальных директоров.
- **«Компьютерная игра»** - управленческий тренинг для руководителей производства с функциями определения сильных сторон и зон роста.
- **«3D – логика»** - тренинг-игра для руководителей производства на развитие системного и логического мышления.

Серия мастерских «Работа с командой»

Формат: очное мероприятие по определенной теме + вебинар + размещение материалов на iSpring

Темы мастерских:

- «Портрет команды»
- «Работа с потенциалом команды»
- «Стили коммуникаций в команде»
- «Ресурс руководителя»
- «Организация процессов» и др.

Мастерские от руководителей розницы

■ «Сервис на точках»

■ «Работа с отзывами»

■ «Эффективные инструменты управления командой: постановка задач, подача обратной связи, мотивация»

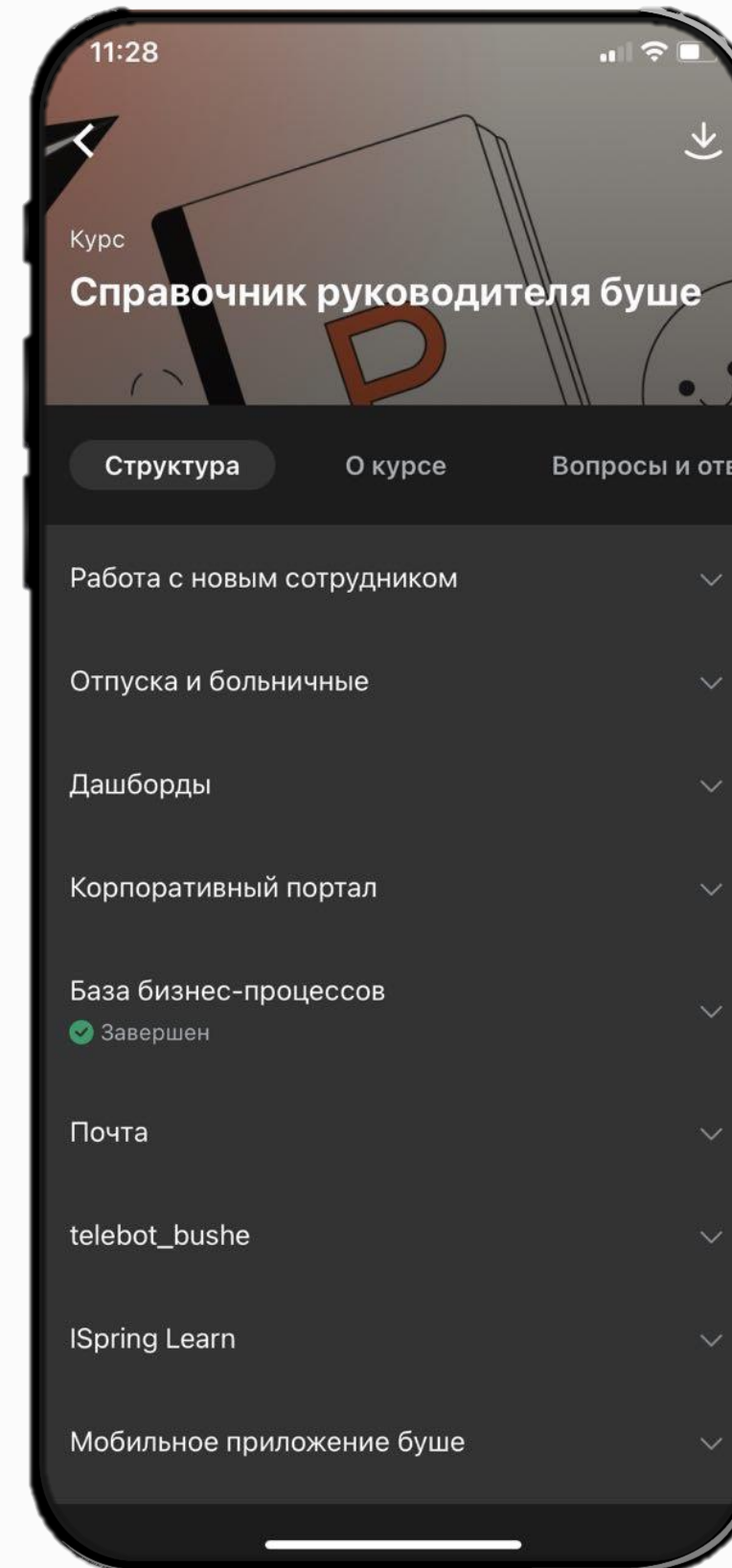
■ «Финансовая безопасность на точках»

■ «Работа в программе ELF»

■ «Основы проектного менеджмента»

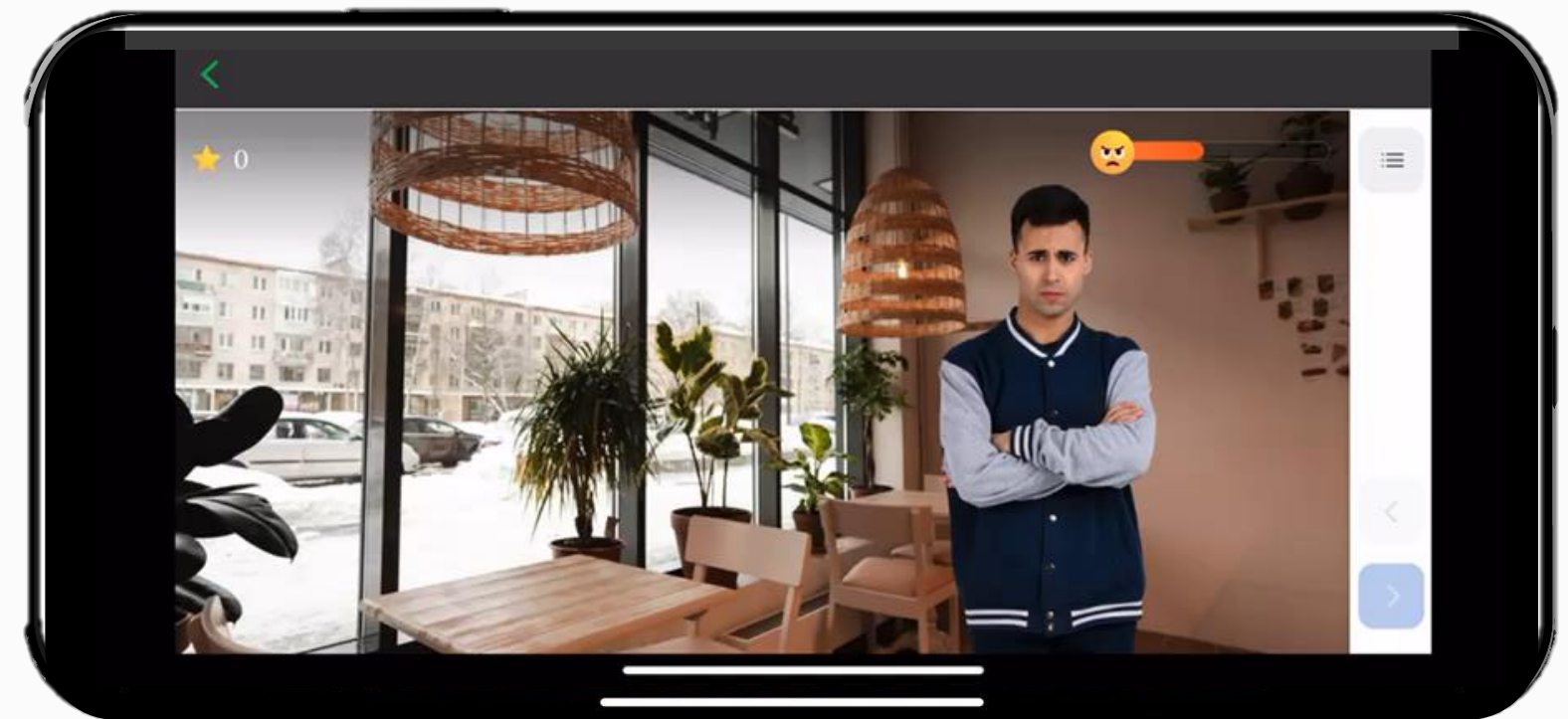
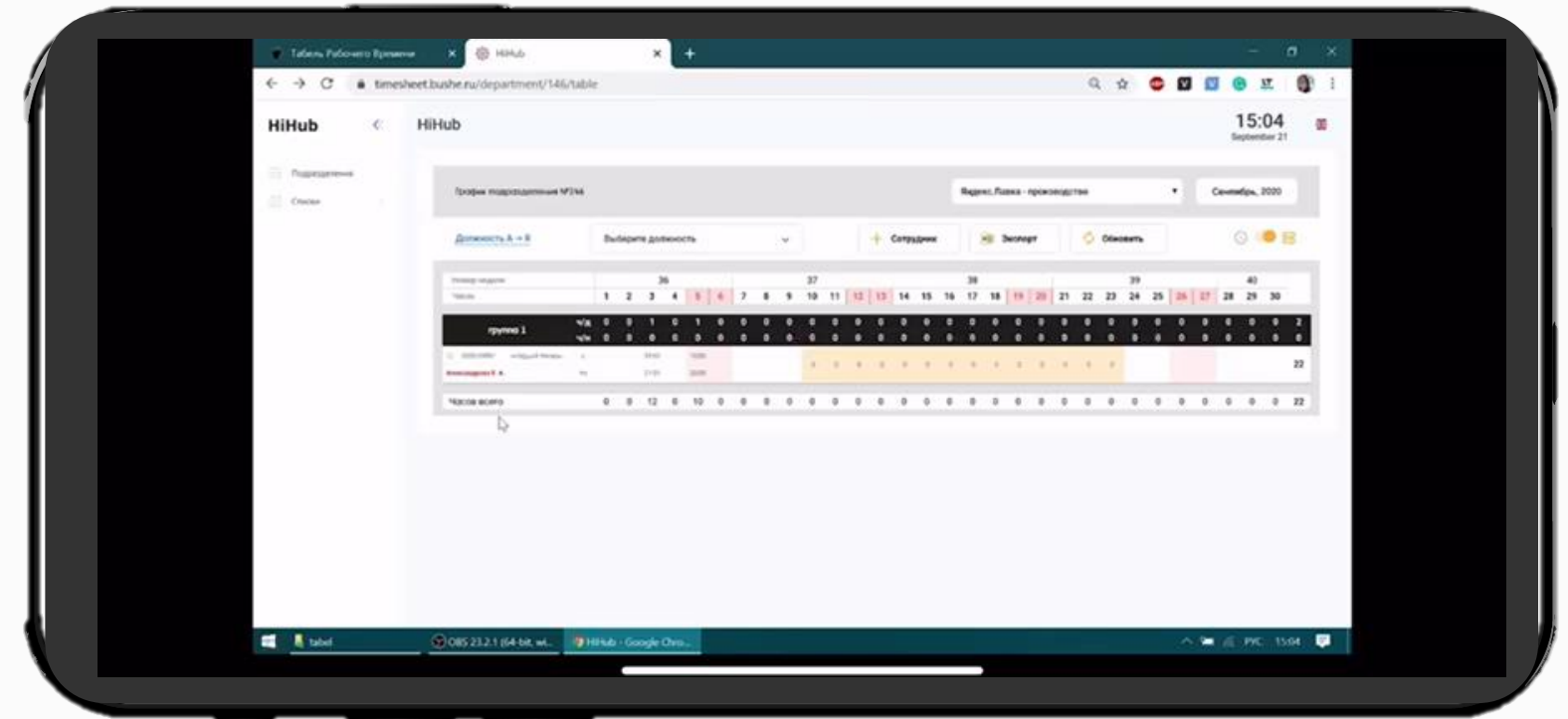
Справочники для руководителей

- «Справочник руководителя буше»
- «Справочник администратора»
- «Справочник управляющего и территориального директора»
- «Учебник администратора доставки»



Профильные онлайн-курсы

- Диалоговый тренажер
«Работа с конфликтами»
- Видеокурс
«Табели рабочего времени»
- Лонгриды+интерактив
«Эстетика пространства»
- Лонгриды+файлы для скачивания
«Обучение и карьера в буше»



iSpring Learn

все курсы разрабатываем
сами

1100 пользователей в месяц

«Моя команда» и
траектории курсов

внутренние и внешние
кураторы курсов

Внутренние
кураторы
курсов



есть настоящее

внутри

буше

Стратегия и
планирование

СДО

Внешнее
обучение

Руководитель
дистанционного
направления
обучения
и развития

Адаптация

Очные
тренинги

Отдел
обучения
и развития

Бюджетирование
и отчетность

Программы
обучения

Руководитель
очного
направления
обучения
и развития

Аттестации
и оценка

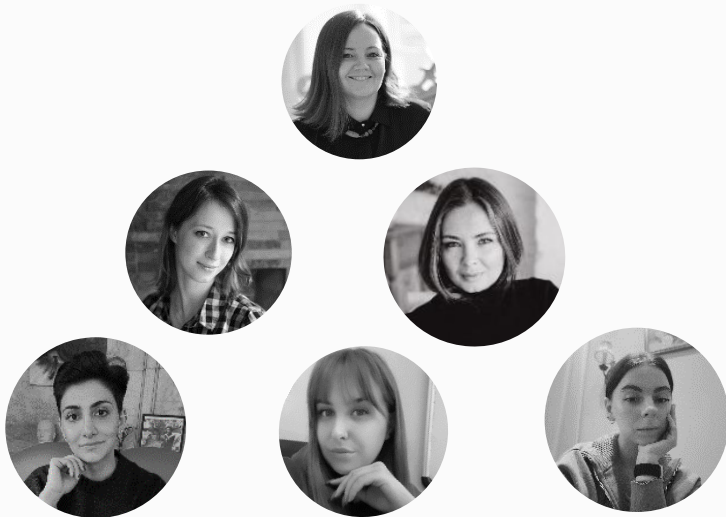
Бонусы

Наставничество

Экспертное
обучение

Командообразование

9 человек



Методолог

Пренер

Куратор курса

Разработчик курсов



Пренер

Куратор курса



Куратор курса

Разработчик курсов

есть настоящее

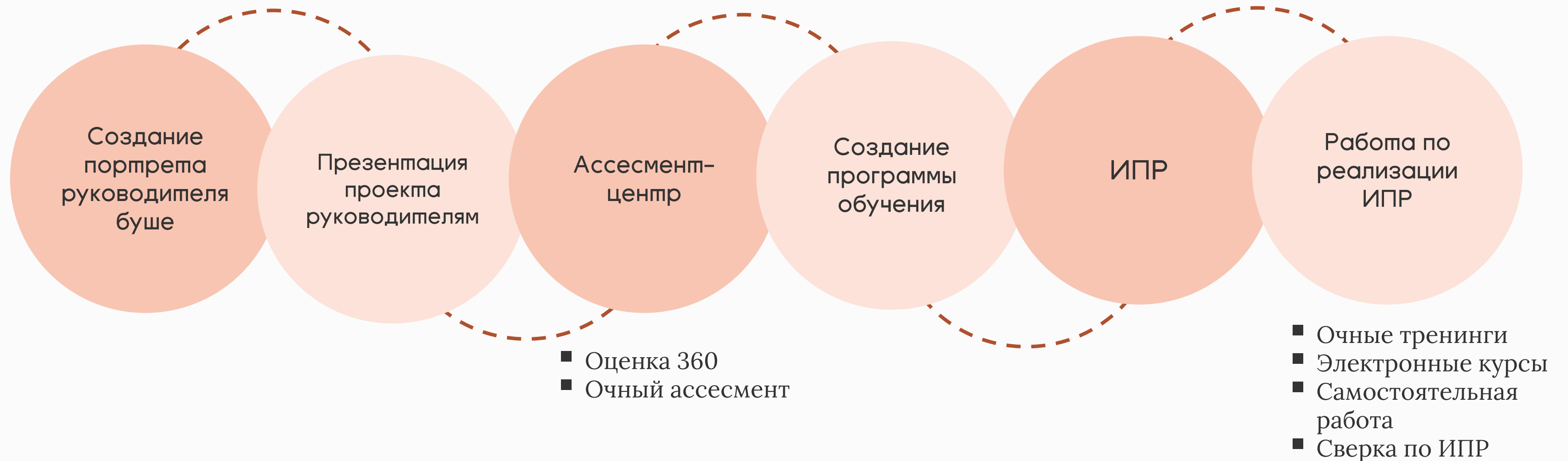
внутри

буше

Секретные
компоненты



LEVEL UP: проект PRO-команду





Ирина Ершова

руководитель дистанционного направления
обучения и развития персонала

буше

i.ershova@bushe.ru

@ershova_iv