

Как учить перегруженных сотрудников

Вопрос «Как помочь сотрудникам найти время на обучение» усиливается в условиях изменений, в которых мы сейчас находимся почти permanently. Поговорили о принципах и форматах обучения в условиях высокой загрузки сотрудников с генеральным директором eLearning center Еленой Тихомировой и Еленой Попковой, руководителем Корпоративного университета ИТ-компании КРОК



Сотрудники перегружены всегда или это касается определенных периодов, ролей, категорий сотрудников?



Елена Тихомирова,
директор eLearning center

Чаще всего перегрузка возникает на фоне **длительных и сложных изменений в компании или политических и экономических ситуаций в стране**. Если ситуация внутри компании, то это могут быть слияния и поглощения, реструктуризация, изменения акционеров, переход под другой контроль. Как правило, это процессы длительные и неопределенные для сотрудников, когда непонятно, как изменится реальность и судьба каждого.

Зачастую перегрузка возникает **в момент нехватки ресурсов** — когда людей меньше, чем задач. В такой ситуации человек не понимает, что происходит вокруг, есть разрозненная информация, а цельной картины нет.

Внешние факторы увеличивают ментальную перегрузку. Человек пусть и не занят чем-то конкретным, но постоянно думает о том, что происходит вокруг — на это уходит много ментальной энергии.

При любых вариантах перегрузки основной процесс такой: сотрудник постоянно пытается повысить уровень определенности в своей жизни, прокручивает в голове варианты: «А что будет, если...». На это тратится ресурс мозга, а так как он конечный, на что-то другое его не хватает. Человек начинает хуже работать и тем более хуже учиться, потому что воспринимать новое в перегруженном состоянии сложно.



Елена Попкова,
руководитель Корпоративного университета ИТ-компании КРОК

КРОК ведет проектную деятельность в ИТ: в компании высокая динамика и принято много работ. Для нас **это постоянный контекст**: исходим не из оценки перегрузки в конкретный момент, а из достаточно высокой загрузки, которая делает какие-то длительные форматы неудобными к посещению.

Также есть фактор сезонности — например, когда в конце года происходит закрытие проектов, мы минимизируем количество образовательных активностей и предлагаем сотрудникам асинхронные форматы без привязки к месту и времени.

Каким принципам следовать в обучении перегруженных сотрудников?



Елена Тихомирова:

Учить в сложных условиях непросто — хочется сказать, что лучше отложить до лучших времен. Но в большинстве случаев именно в непростые времена очень важно, чтобы сотрудники работали качественно и делали меньше ошибок. Потому учить придется, но важно оставить только все самое главное.

Сократить все, что можно сократить

В периоды перегрузки не нужно учить впрок в формате «а вдруг нужно будет» и всему для общего развития. Оставить нужно только то, что имеет критическое значение для бизнеса и то, что помогает снижать стресс и выживать в непростых условиях.

01

Обучение должно быть короткое

Тут исключительно важно поймать баланс: слишком короткое обучение, скажем, 5-10 минут, скорее всего пролетит мимо, потому что под воздействием стресса человеку труднее концентрироваться. А вот 20-30 минут вполне будет работать — все лишнее нужно вырезать и оставить только самую суть.

02

Обязательно — практика

У практики в такой ситуации возникает другая роль — включить мозг. Нам нужно заставить человека начать думать о том, что будет в обучении. Практика — единственный инструмент, который позволит нам это сделать.

03

Давать возможность сохранить все необходимое из обучения —

памятки, чек-листы, конспекты. Память в стрессе ненадежна, человеку придется возвращаться к материалу и нам нужно предоставить ему такую возможность.

04



Елена Попкова:

Мы за **короткие форматы** — лучше разбить четырехчасовой тренинг на две встречи или вебинара, чтобы сотрудникам было проще включить его в расписание.

Стараемся **встраивать обучение в рабочий день с учетом специфики контента**: например, если наша целевая аудитория — sales force, будем рассматривать вечернее время, так как утром обычно проходят деловые встречи. Well-being или lifestyle вебинары для всех сотрудников также проводим в конце рабочего дня, чтобы люди смогли до определенного времени завершить свои рабочие дела и переключиться на другой контекст.

Когда отправляем материалы или анонсы от CROC Univer, выбираем время, в которое людям проще отвлечься на около рабочих контент.

В условиях высокой загрузки хорошо работают **асинхронные форматы** — каталоги образовательного контента, библиотеки курсов, внутренние порталы с собранными в одном месте материалами. Сотрудники могут проходить обучение, когда им удобно, главное — обеспечить простой доступ и удобную навигацию.

Запрос на обучение в условиях перегрузки должен идти со стороны бизнеса или от самих сотрудников? Как T&D обрабатывать этот запрос?



Елена Тихомирова:

В состоянии стресса запрос может вообще не возникнуть, потому что **обучение просто выпадает из фокуса внимания**. Потому чаще всего в сложной ситуации запрос должен идти от бизнеса. При этом важно постараться понять, что нужно самим сотрудникам, подтолкнуть их к правильным размышлениям и отвести от рекурсивных мыслей о происходящем вокруг.

В процессе общения с сотрудниками важно **правильно трактовать результаты**, чтобы на запрос «Я очень нервничаю» не отвечать курсом о том, как не нервничать. В этом случае надо работать с источниками переживаний: например, если сотрудник переживает, что ему непонятно, что происходит в компании, нужно дать прозрачную информацию об изменениях. Если он нервничает, потому что путается в новых процессах, нужно провести структурное обучение по тем процессам, которые вызывают сложность.



Елена Попкова:

На мой взгляд, есть достаточно универсальный подход: время сотрудников = вклад со стороны бизнеса. Если какое-то обучение действительно нужно бизнесу, а сотрудники понимают, как это влияет на их работу, со стороны T&D нужно обеспечить наиболее корректный формат, удобное время и суперрелевантный контент.

Как HR помочь сотрудникам найти баланс между необходимостью показывать эффективность в условиях высокой загрузки и задачами развития? Поможет только работающая культура обучения?



Елена Попкова:

Наша ключевая задача как T&D — **создавать экосистему обучения и развития**, в которой сотрудники, когда у них появляется запрос и желание, могли легко найти и воспользоваться нужными образовательными возможностями. Мы помогаем найти этот баланс за счет гибкости и разнообразия форматов, которые можно адаптировать под свою загрузку и расписание.

И, как минимум, важно не мешать: если мы используем противоречащие подходы или в нашей экосистеме невозможно неформально ориентироваться, это будет препятствием на пути к обучению и в обычной жизни, и в период изменений и высокой загрузки.



Елена Тихомирова:

Культура обучения сейчас очень значима: там, где она была построена до изменений, это отлично. Сейчас ее строить тоже можно, однако в любой стрессовой ситуации самое важное — действовать системно и по плану. Может быть, этот план будет отличаться от того, который был до сложной ситуации или будет только на месяц или две недели, но он важен. **Когда есть план, есть возможность найти баланс между активностями и задачами**. Иначе можно уйти и от эффективности и от развития в сторону реагирования, а не проактивных действий.