

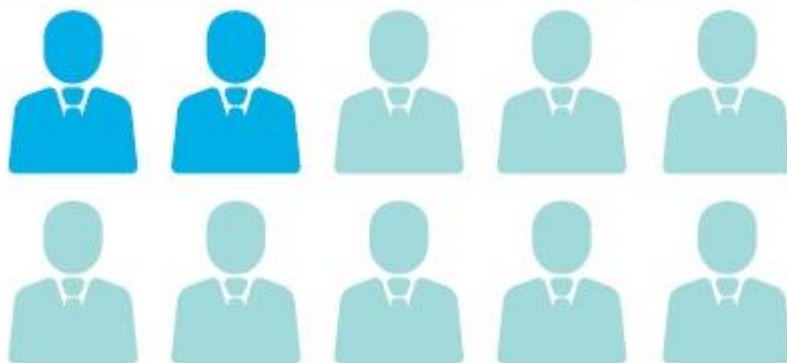
# Мегатренд: Формирование продуктивной культуры обучения

Максим Пескин, *CEB SHL Russia*

Обучение – важнейший инструмент в арсенале HR. Оно не только помогает развивать у сотрудников требуемые умения и навыки, но и способствует их уверенной адаптации к корпоративной культуре и другим особенностям организации, а также обеспечивает вовлеченность и чувство активной принадлежности к компании. По данным исследования локальных тенденций в оценке персонала за 2014 г., обучение сотрудников заняло второе место в списке приоритетов для HR, уступив лишь вовлечению и удержанию персонала (для сравнения, в мире обучение заняло лишь 7-е место). В то же время обучение оказалось одним из наиболее структурированных и формализованных HR-процессов: о системном, глубоко проработанном подходе к этой области заявила половина опрошенных HR-специалистов. Наконец, треть российских компаний, по данным того же исследования, прогнозируют увеличение бюджетов, выделяемых на обучение сотрудников.



Лишь 20% сотрудников способны эффективно обучаться



n = 23,764

Источник: CEB 2014 Learning Culture Survey.

В сегодняшних условиях особенно важна эффективность этих инвестиций – то есть получение организацией реальной отдачи от обучения сотрудников. Проблема в том, что привычных инструментов обучения уже зачастую становится недостаточно для достижения конкретных бизнес-целей, стоящих перед компанией.

Глобальный рынок услуг корпоративного обучения оценивается в 150 млрд долл. США. Однако, по данным СЕВ, лишь половина этих инвестиций приносит реальные, ощутимые и измеримые результаты. Осознавая это, компании расширяют возможности для обучения, повышают качество и модернизируют содержание программ, разрабатывают более современные структурные и технологические решения для тренингов и учебных материалов, наконец, стремятся мотивировать сотрудников более самостоятельно управлять собственным развитием в рамках предоставляемых образовательных программ. Как следствие, растет и объем участия сотрудников в обучении, и уровень их удовлетворенности: исследования показывают, что свыше 80% участников различных программ корпоративного обучения удовлетворены процессом.

Но лишь 20% сотрудников на самом деле способны эффективно обучаться. Более того, почти три четверти всех опрошенных линейных менеджеров отмечают, что у тех сотрудников, которые активно вовлекаются в образовательные процессы, не хватает прикладных навыков и компетенций, нужных для достижения бизнес-целей. Это означает, что с точки зрения организации увеличение затрат на обучение – как в плане бюджетов, так и в плане вложения времени сотрудников – далеко не всегда оказывается эффективным.

На самом деле, наиболее значительным и ценным достижением передовых компаний в сфере обучения сотрудников является формирование культуры участия персонала в обучении. Сегодняшние сотрудники готовы учиться, причем готовы учиться самостоятельно и без отрыва от дела – всего 37% работников, по данным СЕВ, ожидают от организации активного руководства их обучением и развитием, и лишь 21% предпочитают очные лекции и семинары в специально отведенных для этого аудиториях. Именно от этого и необходимо отталкиваться, выстраивая в организации продуктивную культуру обучения – то есть такую культуру обучения, которая поможет повысить фактические результаты и эффективность сотрудников, а также будет способствовать развитию их способности учиться новому. Но как это сделать? Как гарантировать долгосрочный положительный эффект, охватывающий все уровни организации?

Если стандартные подходы предполагали в первую очередь широкое вовлечение сотрудников в обучение, то сейчас необходимо сместить фокус: гораздо важнее обеспечить релевантность обучения и возможность непосредственного применения новых умений, навыков и знаний с выгодой для организации. Это значит, что избыточно широкий диапазон возможностей следует сократить, оставив лишь самые актуальные и востребованные программы для обучения, прохождение которых можно связать с более высокими результатами бизнеса.

Во-вторых, имеет смысл развивать не только конкретные умения и навыки, но и собственно способность учиться – как на уровне отдельных сотрудников, так и в плане ключевой компетенции для организации в целом. Для этого потребуются не только образовательные программы, направленные на «обучение обучению», но и специализированные технологические платформы, которые дают сотрудникам возможность формировать индивидуальные подходы к образовательному процессу, а также взаимодействовать с коллегами в его рамках.

Построение продуктивной культуры обучения в компании – точнее, переход к ней от «культуры всеобщего участия в обучении» – поможет значительно повысить эффективность инвестиций в этой сфере. В то же время, фокусируя образовательные программы, предоставляемые

сотрудникам, на тех областях, которые действительно важны для бизнеса, организация сможет развить свою собственную стратегическую гибкость и адаптивность, что становится все более ценным в условиях разворачивающегося экономического кризиса.

Источник: <http://www.hrmedia.ru/>