

HR/L&D тренды 2024. Исследование

Как выбрать верный курс и продолжать движение в рабочей среде с высокими ожиданиями



Представляем пятый ежегодный отчет Blanchard по итогам исследования HR/L&D трендов

Мы опросили более тысячи специалистов по лидерству, обучению и развитию талантов о главных трудностях в работе в пост-пандемическом мире – когда компаниям не хватает доступных кадров, а ожидания сотрудников высоки.

Из исследования этого года мы видим, как организации идут на экспериментальные шаги в условиях более быстрых изменений.

Битва за таланты, сложность удержания людей в компании и растущие ожидания сотрудников – все это вместе оказывает дополнительное давление на специалистов HR.

Познакомьтесь с тем, о чем рассказали



Эволюция взглядов

В сегодняшней динамичной бизнес-среде организации сталкиваются с широким спектром непростых задач, для решения которых важны адаптируемость стратегий и устойчивость.

Главная тема исследования этого года — как выбирать верный курс и продолжать движение в ситуации постоянных изменений и экономической неопределенности.

В итоге мы видим, что представления об образе востребованного идеального лидера эволюционируют.

Ожидаемые вызовы

Тысячи ответов участников исследования представляют широкий спектр вызовов, ожидаемых профессионалами HR и L&D от 2024 года.

Ниже пять важнейших тем, которые беспокоят респондентов больше всего:

1. Привлечение и удержание талантов

Поиск подходящих людей с необходимыми навыками и опытом, чтобы быть конкурентоспособными на рынке.

2. Стратегия, согласование и измерение

Согласование действий по развитию талантов с бизнес-целями.

3. Развитие навыков

Укрепление способности сотрудников идти в ногу со стремительными изменениями.

4. Бюджет, время и ресурсы

Работа в условиях бюджетных и других ресурсных ограничений.

5. Культура, вовлеченность и опыт

Создание для сотрудников позитивного опыта и поддержание высокого уровня вовлеченности.



5 главных HR-целей 2024

1. Развитие управленческого звена
2. Удержание высокоэффективных сотрудников
3. Привлечение сотрудников с нужными навыками
4. Создание условий для инноваций и изменений
5. Создание выдающегося опыта для сотрудников

В этом году растет внимание к опыту сотрудников, к вовлеченности, развитию и удержанию.

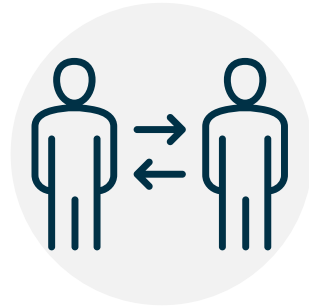
Гибкость сотрудников, их вовлеченность и позитивная культура прежде никогда не были настолько в фокусе внимания участников исследования.



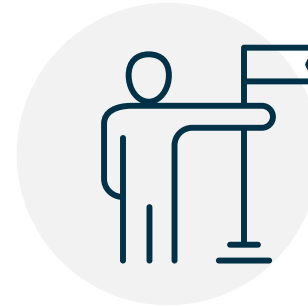
В исследовании этого года мы более глубоко рассмотрели несколько ключевых вопросов



Найм и удержание



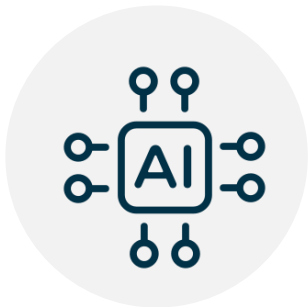
Вовлеченность
сотрудников



Развитие
лидерских качеств



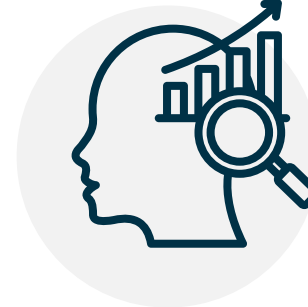
Эволюция
методов обучения



Искусственный
интеллект



Бюджет
на обучение



Влияние
измерений



Навыки, необходимые
в будущем



Найм и удержание

Находить и удерживать хороших сотрудников жизненно необходимо.

Рассмотрим более детально некоторые проблемы, с которыми участники опроса сталкиваются при найме и удержании:

87% респондентов ожидают, что найм сотрудников в 2024 станет еще более сложной задачей, чем это было в 2023. В частности, были упомянуты дефицит квалифицированных и заинтересованных кандидатов, их ожидания большей гибкости в организации работы, плюс компенсационных пакетов таких же, как у конкурентов.

Респонденты также отмечали, что важно выполнять обещания бренда работодателя, а это отражается на стратегии рекрутмента, на коммуникации и процессе подбора.

88% процентов респондентов считают, что удерживать сотрудников в 2024 будет по-прежнему трудно. Как и в случае с наймом, решение задач по удержанию начинается с конкурентоспособных зарплаты и льгот. Затем нужно создать привлекательную рабочую среду с культурой, подходящей людям, которых организация надеется удержать.

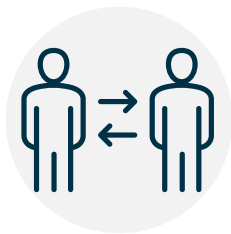
То есть необходимо сбалансировать ожидания от работы: быть готовыми предложить гибкий рабочий график и обеспечить здоровый баланс работы и личной жизни. И третий элемент – это предоставить такие возможности роста, как повышение текущего должностного уровня и реализация карьерных устремлений в целом.

87%

считают, что в 2024 найм сотрудников останется непростой задачей

88%

считают, что в 2024 удерживать сотрудников будет по-прежнему сложно



Вовлеченность сотрудников

Отвечая на вопрос о способах работы с вовлеченностью, респонденты поделились несколькими стратегиями:

Открытая эффективная коммуникация на всех уровнях — личном и организационном.

Респонденты подчеркнули, что очень важно активно слушать сотрудников, прорабатывать тревоги и беспокойства каждого, вовлекать людей в процесс принятия решений.

Опросы и обратная связь. Планирование действий на основе обратной связи и адаптация стратегий под меняющиеся потребности. Проведение удерживающих бесед для удержания сотрудников и получение обратной связи в процессе работы, чтобы устранять коренные причины возможного ухода сотрудников.

Конкурентоспособная зарплата и прозрачность подходов. Гибкость в организации работы и предложение вариантов удаленного или гибридного форматов, чтобы поддерживать ощущение благополучия и создавать для сотрудников позитивный опыт.

Возможности постоянного обучения. В том числе тренинги, коучинг, мастер-классы и такие возможности для профессионального роста, как карьерный коучинг и наставничество.

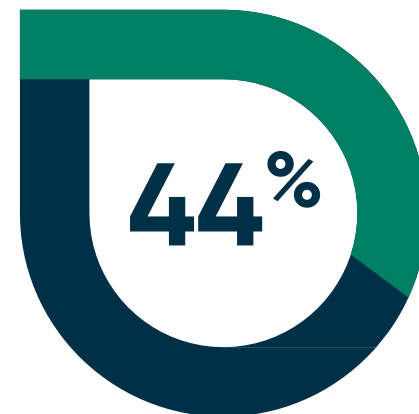
Организационная культура: признание, вознаграждение, благополучие и инклюзивность.

Нужно очерчивать составляющие организационной культуры и демонстрировать ее через действия, ценности и мероприятия. Важны программы признания, вознаграждение за хорошую работу и высокая оценка вклада сотрудников, которые играют ключевую роль.

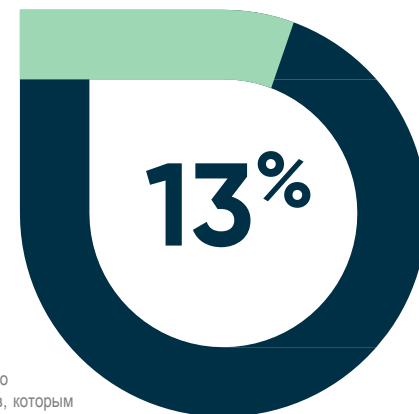
Две трети заявили, что DEI (Diversity, Equity, Inclusion — разнообразие, равенство и инклюзивность) становится в их организации все более важным.



43 % респондентов оценили вовлеченность как выше среднего уровня



44 % респондентов считают уровень вовлеченности средним



13 % респондентов считают уровень вовлеченности средним

Примечание. Оценки «ниже среднего» находятся ниже кривой нормального распределения. Это может указывать на предвзятое мнение респондентов, которым кажется, что их организации более позитивны, чем на самом деле.

Эволюция форматов обучения

С начала пандемии с форматами обучения произошли глубокие изменения. Мы опросили респондентов о спросе на очное обучение:

50 % ответили, что спрос **вырос**

25 % указали, что спрос **остается прежним**

25 % заявили, что спрос **сокращается**

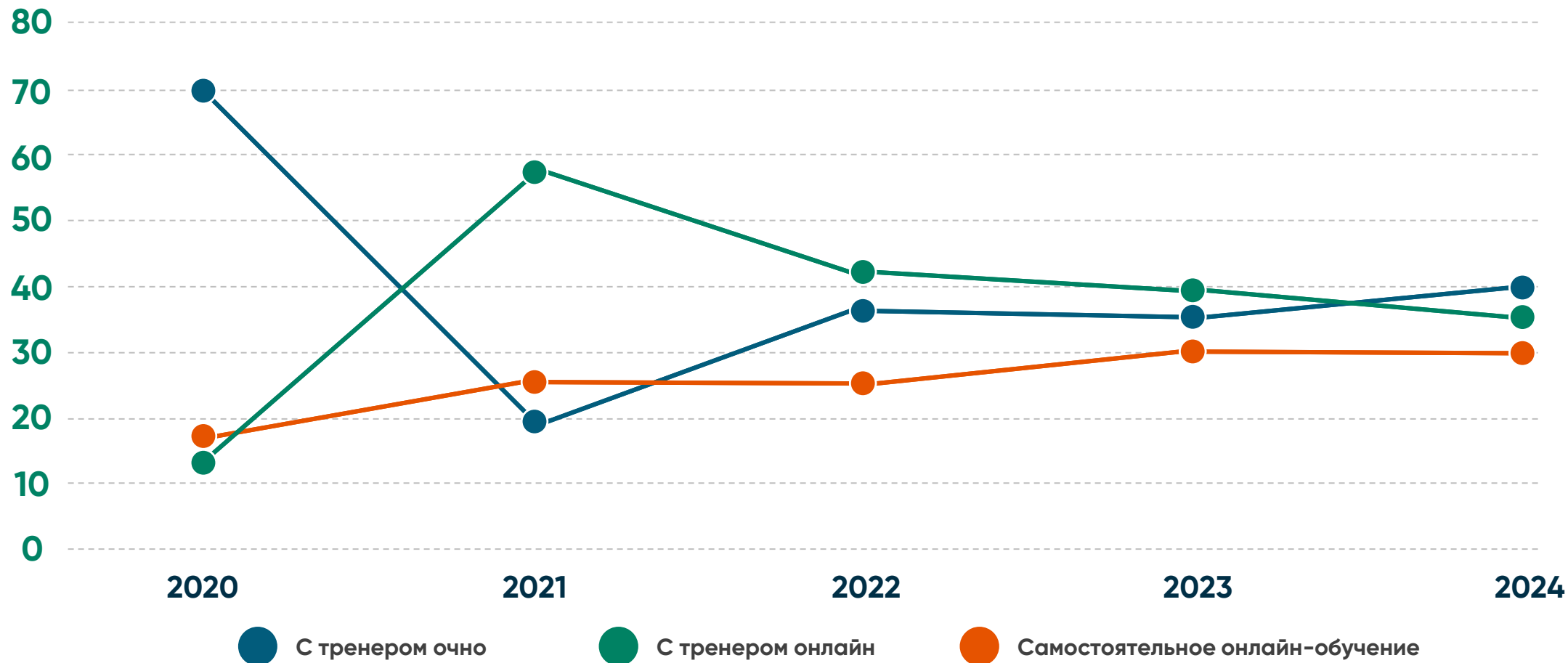
Ожидаемые средние показатели на 2024 составляют:



- Очно с тренером – **39%**
- Онлайн с тренером – **31%**
- Самостоятельное обучение (включая онлайн) – **30%**



Использование различных методов обучения



Исследователи Blanchard отслеживают эти данные с марта 2020. До пандемии COVID почти 70 % обучения проходило очно с тренером. В течение 2021 этот показатель упал ниже 20 % и затем начал медленно восстанавливаться. Эти данные показывают, что спрос на очное обучение продолжает свой отскок от точки падения. Однако уровень этого спроса далек от 70-процентного доминирования, как это было до пандемии.



Развитие руководителей сотрудников

Чтобы сохранять конкурентоспособность в современной быстро меняющейся бизнес-среде, крайне важно смотреть на развитие руководителей как на приоритет.

Респонденты поделились своими планами и практиками по развитию лидеров:

70% – сообщили, что в 2024 развитие руководителей будет важной целью их организации

54% – заявили, что в 2023 внимание к этому направлению в их организации выросло

Лидерские мастер-классы, услуги коучинга, а также участие в конференциях и семинарах респонденты отнесли к лучшим методам, которые сейчас используются для развития руководителей.



Вопросы образовательного дизайна

В вопросах о дизайне отдельных программ и о пролонгированных программах, подавляющее большинство респондентов согласны с тем, что, чтобы предоставлять руководителям всех уровней эффективные рекомендации и необходимые возможности, важно следующее:

89%

Поддержка долгосрочных (многолетних) индивидуальных планов развития руководителей

87%

Чтобы навыки прижились, обучение должно быть интегрировано в рабочий процесс руководителей

79 %

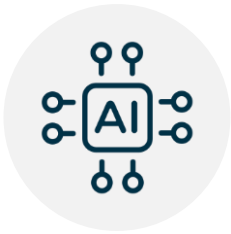
Чтобы удовлетворить индивидуальные потребности руководителей необх. персонализированные программы обучения

79%

Чтобы меняться, руководители нуждаются в поддержке других руководителей и своих сотрудников

77%

В трудные моменты руководителям нужна поддержка точно в срок



Искусственный интеллект (ИИ)

Появление инструментов искусственного интеллекта (ИИ) привлекло внимание специалистов HR/L&D. Однако планируют ли респонденты это использовать?

27% – сообщили, что ИИ в значительной / очень значительной степени повлияет на работу HR/L&D

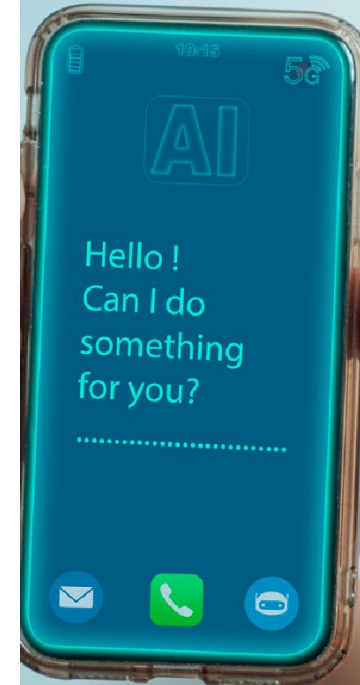
30% – сказали, что сейчас используют ИИ как инструмент обучения

91% – тех, кто используют ИИ сейчас, планируют расширить его применение в 2024 году

46% – респондентов, которые не используют ИИ, планируют начать применять его в 2024 году

Отвечая на вопрос о применении ИИ для нужд HR, респонденты проявили наибольшую заинтересованность в использовании ИИ для помощи в развитии карьеры – через анализ навыков сотрудников и предложение тех навыков, на которых стоит сфокусироваться. Также интерес вызывают инструменты управления производительностью: предоставление руководителям результатов анализа данных о работе сотрудников.

Из способов применения ИИ для L&D респонденты больше всего заинтересованы в возможностях оценивать потребности участников программ, в идеях для контента, в создании образовательного контента и в чат-ботах для предоставления обратной связи и рекомендаций в реальном времени.



Эволюция форматов обучения

Мы спросили респондентов о факторах, которые влияют на бюджеты 2024. Вот какие ключевые темы были обозначены:

Экономические факторы. Экономические реалии, включая инфляцию, рецессию и изменения в глобальной экономике, будут играть значительную роль в формировании бюджетов на обучение. Экономическая нестабильность и неопределенность влияют на общую эффективность бизнеса и, следовательно, на бюджеты обучения.

Организационная эффективность. Производительность компании, прибыль, доходы и общее финансовое состояние – важнейшие факторы, которые влияют на бюджеты обучения. Бизнес-решения, инициативы и стратегические изменения влияют на распределение ресурсов на L&D.

Приоритеты руководителей и лидеров: решения руководителей и их отношение к L&D влияют на распределение бюджета. Необходимость повышать квалификацию руководителей и решать непростые задачи по развитию талантов – всегда сложная тема в повестке.

На конкретный вопрос о тренингах по развитию лидерства **72%** ответили, что планируют тратить больше, – средний ожидаемый рост составит **13%**

Непростая задача на будущее состоит в том, чтобы, используя данные, продемонстрировать влияние обучения и помогать смотреть на эту работу как на затраты, которые повышают производительность.

Ожидаемое увеличение / уменьшение бюджета 2024



Измерение и влияние



Уровень 4:
Результаты

Уровень 3:
Поведение

Уровень 2:
Знания

Уровень 1:
Реакция

Измеряя влияние L&D-инициатив, организации получают возможность оценивать эффективность своих программ, определять, где необходимы улучшения, и принимать решения на будущее, опираясь на анализ данных.

66% респондентов заявили, что демонстрировать влияние обучения очень важно для поддержки финансирования или будущих инвестиций

На вопрос об уровне измерения, который они использовали по 4-уровневой модели Киркпатрика, **33 %** ответили, что измеряют на 4-м уровне – **РЕЗУЛЬТАТЫ**.

- **Уровень 1. Реакция.** В какой степени участники считают обучение полезным, увлекательным и соответствующим их работе.
- **Уровень 2. Знания.** В какой степени участники приобретают ожидаемые ими знания, навыки, отношение, уверенность и приверженность в результате участия в обучении.
- **Уровень 3. Поведение.** В какой степени изученное на тренинге участники применяют после возвращения на рабочее место.
- **Уровень 4. Результаты.** В какой степени достигаются целевые бизнес-показатели в результате тренинга и пост-тренинговой поддержки.



Измерение и влияние в перспективе

Отвечая на вопрос, какой тип влияния обучения лучше всего измерять в ближайшие годы, респонденты выделили следующие метрики:

- Вовлеченность и удовлетворенность сотрудников
- Показатели оценки развития и обучения, включая completion rate (COR), оценку способности применять полученные знания и выгоды для организации
- Гибкость, включая инновации, внедрение технологий и способность к изменениям

и направления измерения:

- Влияние на лидерство и развитие талантов — в том числе на формирование управленческого резерва, культивирование преемственности и карьерное развитие внутри организации
- Влияние на бизнес — в том числе на финансовый результат, достижение ключевых стратегических целей и на возврат на инвестиции

Респонденты все больше осознают необходимость выйти за рамки традиционных измерений на уровнях РЕАКЦИИ и ЗНАНИЯ и больше сосредоточиться на измерениях ПОВЕДЕНИЯ и РЕЗУЛЬТАТОВ.





Компетенции руководителей сегодня и в будущем

Руководители должны вооружить себя широким спектром компетенций, чтобы ориентироваться в сложно устроенной бизнес-среде.

Какие компетенции необходимы, чтобы быть успешным сегодня и в будущем?

Респонденты поделились своими планами и практиками по развитию лидеров:

1. Вовлечение и развитие талантов
2. Продвижение и поддержка инициатив по изменению
3. Коучинг сотрудников во время изменений
4. Четкая и понятная коммуникация
5. Стимулирование инноваций

Смотря в будущее, респонденты определили еще пять навыков, которые будут необходимы:

1. **Критическое мышление, сочетающее в себе креативность и аналитический подход для эффективного принятия решений.**
Такие руководители будут использовать данные, поощрять инновации и добиваться революционных результатов благодаря способности прогнозировать предстоящие вызовы.
2. **Свободное владение цифровыми технологиями и ориентация на постоянное обучение.**
Такие руководители будут умело использовать ИИ и другие технологии для повышения производительности.
3. **Эмпатия, сочувствие и эмоциональный интеллект.**
Такие руководители смогут успешно вести за собой команды самых разных типов, решать рабочие проблемы и создавать психологически безопасную среду.
4. **Этичность, аутентичность и инклюзивность.**
Такие руководители будут получать поддержку, формируя ценности, открыто реагируя на обратную связь и демонстрируя личную ответственность.
5. **Устойчивость.** Такие руководители будут рассматривать как приоритет и свое собственное благополучие, и благополучие других, учась достигать успеха в ситуации внешнего давления, адаптироваться к окружающей турбулентности и преодолевать неблагоприятные обстоятельства.

Респонденты видят в руководителях своих ближайших партнеров в создании сильных динамичных организаций.

Чтобы узнать больше о том, как Blanchard может помочь вам разработать стратегию развития лидеров через динамичный и человекоцентричный опыт обучения, посетите www.blanchard.com

blanchard[®]

Шаг за шагом

Предстоящий год для HR- и L&D-профессионалов по всему миру станет осторожным путешествием в формате шаг за шагом. Руководители будут искать пути продвижения вперед во время ускорившихся изменений. Битва за таланты, сложность удержания людей в компании и возросшие ожидания сотрудников и соискателей вновь привлекли интерес к роли, которую играют руководители.

Сегодняшний динамичный бизнес-ландшафт требует адаптируемости стратегий и устойчивости. Темы исследования этого года сфокусированы на непростой задаче — как ориентироваться и продвигаться вперед в среде, для которой характерны постоянные изменения, экономическая неопределенность и растущие ожидания.

Как всегда, человеческий фактор играет решающую роль: на первом плане беспокойство о благополучии сотрудников и хрупкий баланс между трансформацией и дегуманизацией. Для решения этих задач потребуются стратегическое планирование, инновационные разработки и целенаправленные усилия, чтобы проложить путь в постоянно меняющейся и непредсказуемой бизнес-среде.

Это вызов, с которым профессионалы могут (и должны) справиться. Наш отчет по итогам исследования ожидаемых HR/L&D-трендов 2024 определяет и трудности, и стратегии того, как начать двигаться к достижению этой цели.

В исследовании ожидаемых HR/L&D-трендов 2024 приняли участие **1026 человек**.

Это респонденты из **20 отраслей и 80 стран**.

США были представлены **25%** респондентов



- HR – 31%
- Развитие лидерства – 11%
- L&D – 18%
- Организационное развитие – 10%
- Развитие талантов – 6%
- Профессиональное развитие – 3%
- T&D – 12%
- Прочее – 9%



- Администрация – 5%
- Специалист – 18%
- Менеджер – 35%
- Директор – 18%
- Вице-президент – 6%
- Руководитель высшего звена – 10%
- Другое – 8%



Узнать больше? Свяжитесь с нами.

blanchard.ru

+7 (495) 2340767



Blanchard® – мировой лидер в области развития лидерства, консалтинга и коучинга. На протяжении более чем 40 лет

Blanchard помогает организациям максимизировать индивидуальные достижения сотрудников и организационную эффективность, превнося измеримые улучшения и содействуя настоящей трансформации.

Программа SLII® от Blanchard – глобальная модель лидерства, которая вдохновляет руководителей из более чем 10 000 организаций по всему миру.

Blanchard также предлагает набор отмеченных наградами образовательных решений, которые могут быть адаптированы под конкретные потребности клиентов и участников программ.

blanchard®

СПАСИБО!

