Результаты исследования трендов HR/L&D 2026

Превращая неопределенность в возможности



blanchard. CBSD

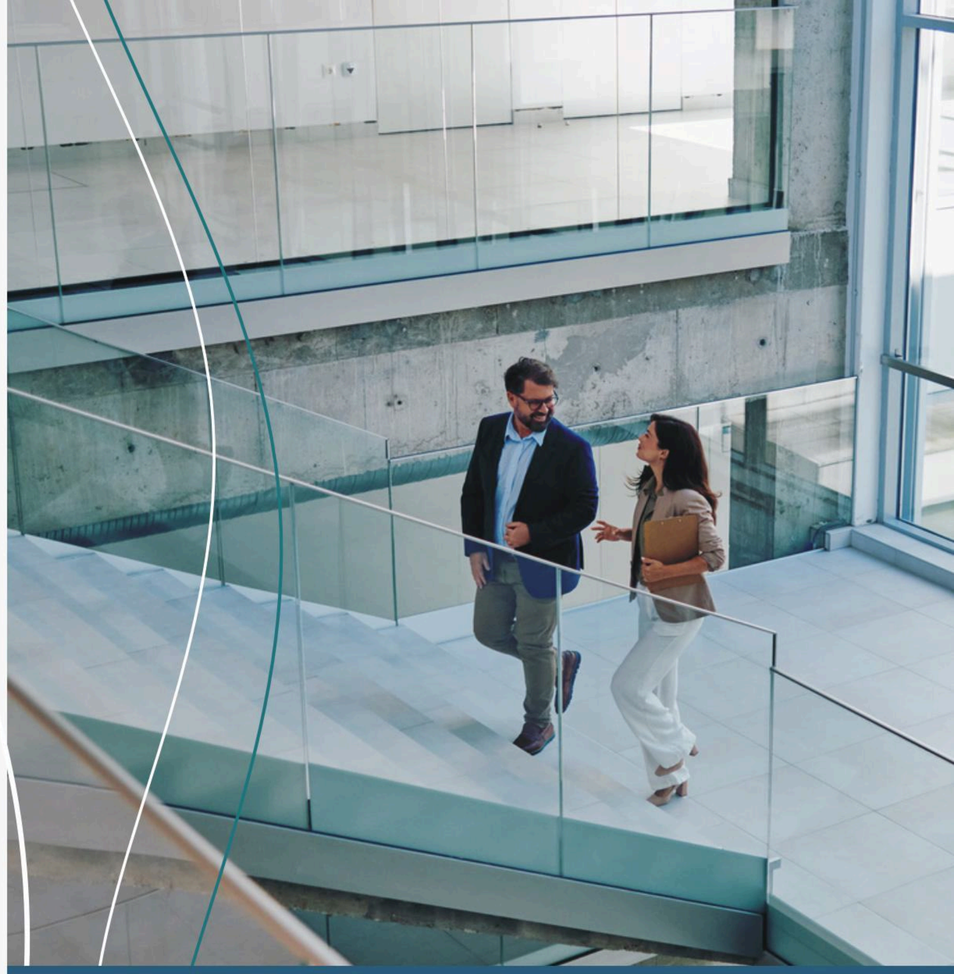
Результаты исследования трендов HR/L&D 2026

Превращая неопределенность в возможности

Опрос Blanchard «Тренды HR/L&D 2026» показывает, как организации адаптируются к изменениям, которые меняют саму логику работы.

Почти **500 респондентов из различных индустрий, стран, компаний** поделились тем, на чём они сосредотачивают свои усилия, с какими вызовами сталкиваются и как они готовят лидеров и команды к успешной работе в среде, где лидерские компетенции, стратегия обучения и организационная культура объединяются для достижения успеха.

Данные показывают, что, несмотря на постоянные изменения, включая влияние искусственного интеллекта, компании видят прямую связь между этими изменениями и качеством лидерства на всех уровнях. В условиях сложной экономической ситуации и меняющихся бизнес-условий организации всё больше полагаются на высококвалифицированных лидеров, способных создавать доверие, вдохновлять на инновации и поддерживать благополучие сотрудников. Развивая у лидеров гибкость, умение связывать смысл с результатами и поддерживать развитие других людей, организации стремятся превратить неопределённость в возможности.



«Во всех отраслях и секторах организации ориентируются в ландшафте, определяемом постоянными трансформациями, дефицитом талантов и технологическими прорывами.

Когда лидеры демонстрируют адаптивность, эмоциональный интеллект и коучинговое мышление, они становятся ключевым звеном, соединяющим стратегию, культуру и результаты».

— Скотт Бланшар
Генеральный директор, Blanchard

© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ 1: Ключевые вызовы 2026 года

РАЗДЕЛ 2: Более подробный взгляд на найм, удержание и вовлечённость

РАЗДЕЛ 3: Лидерские компетенции: сегодня и в будущем

РАЗДЕЛ 4: Управление затратами

РАЗДЕЛ 5: Кого и как обучать

РАЗДЕЛ 6: Применение обучения на практике и измерение результатов

© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

blanchard CBSD

РАЗДЕЛ 1

Ключевые вызовы 2026 года

Развитие лидерского потенциала — это не вспомогательная функция, это бизнес-мультипликатор.

Ключевые вызовы 2026 года

Данные опроса 2026 года показывают стремление организаций развивать кадровый резерв, стимулировать инновации и удерживать высокоэффективных сотрудников. Все эти цели указывают на один стратегический вывод: **развитие лидерских компетенций — это не вспомогательная функция, а бизнес-мультипликатор.**

Опрос Blanchard опирается на три взаимодополняющих массива данных, чтобы определить ключевые вызовы, с которыми сталкиваются организации с точки зрения HR и L&D.

Топ-5 ключевых бизнес-вызовов для организаций в целом

- Развитие лидерского потенциала **48 %**
- Управление изменениями и повышение устойчивости **36 %**
- Организационная эффективность **31 %**
- Поддержание вовлечённости сотрудников **23 %**
- Управление влиянием ИИ на персонал **21 %**

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Топ-5 наиболее важных целей в области управления персоналом

- Развитие лидерских компетенций **69 %**
- Поддержка инноваций и изменений **60 %**
- Удержание высокоэффективных сотрудников **60 %**
- Привлечение работников с необходимыми навыками **46 %**
- Обеспечение отличных условий для сотрудников **38 %**

Топ-5 вызовов для лидеров HR/L&D
(ответы в свободной форме)

1. Развитие лидерского потенциала
2. Привлечение, удержание и развитие талантов
3. Организационные изменения, трансформация и гибкость
4. Стратегическая согласованность и ограничения ресурсов
5. Продуктивность, вовлечённость и благополучие сотрудников



В совокупности эти данные дают **многомерное представление** о том, на чём организации фокусируют своё внимание и какие потребности HR и L&D-лидеры считают наиболее острыми

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Ключевые приоритеты

Рассматривая данные через разные призмы, можно выделить **пять общих приоритетов** — чёткий сигнал того, на чём организации будут сосредоточены в 2026 году.

1. *Лидерство*
2. *Гибкость*
3. *Развитие*
4. *Культура*
5. *Ограничения*

Лидерство как рычаг, влияющий на все остальные результаты

Все данные сходятся в том, что развитие лидерских компетенций — ключевой вызов и один из главных факторов успеха организации. Лидерство рассматривается как рычаг, влияющий на все остальные показатели: гибкость в изменениях, вовлечённость, удержание сотрудников, инновации и эффективность. Запрос направлен на человекоориентированных лидеров, готовых к будущему, которые умеют коучить, вдохновлять и адаптироваться.

Адаптивность и гибкость в изменениях

Второй по значимости темой является необходимость управлять трансформациями, связанными с технологиями, структурой и культурой. Организации работают над тем, чтобы встроить гибкость в свои системы и лидерские практики, сохраняя конкурентоспособность в эпоху постоянных изменений. Основной вызов заключается в том, чтобы менять культуру и управленческое поведение достаточно быстро, чтобы успевать за внешними изменениями.

Привлечение, удержание и развитие талантов

Третьей важной темой остаётся конкуренция за таланты и необходимость удерживать и развивать уже имеющихся сотрудников. Дефицит навыков, отсутствие подготовленных преемников и снижение вовлечённости продолжают снижать эффективность организаций и устойчивость кадрового резерва. Компании осознают, что лидерство и культура напрямую влияют на удержание сотрудников: сохранение талантов требует сильных лидеров, понятных траекторий развития и среды, основанной на смысле.

Опыт сотрудников, благополучие и культура

Четвёртая тема связана с ролью людей в достижении эффективности — а именно, с обеспечением вовлечённости, инклюзивности и благополучия в условиях растущих требований. По мере увеличения нагрузки и ускорения трансформаций моральное состояние сотрудников и психологическая безопасность становятся стратегическими приоритетами, а не второстепенными вопросами. Всё чаще именно то, как люди взаимодействуют друг с другом — через доверие, эмпатию и инклюзивность, — рассматривается как стратегическое конкурентное преимущество, а не просто как элемент заботы о благополучии сотрудников.

Стратегическая согласованность и ограничения ресурсов

Наконец, усиливается давление, связанное с необходимостью делать больше при ограниченных ресурсах и выстраивать согласованность между бюджетами, временем и стратегическими приоритетами бизнеса, а также измеримыми результатами. Лидеры балансируют между амбициями и реальными возможностями, стремясь чётко связать инвестиции в обучение (развитие лидерства и сотрудников) с измеримой бизнес-ценностью.

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Развивайте лидеров, ориентированных на человека

Развитие лидерских компетенций, гибкость и стратегическая согласованность работают наиболее эффективно, когда интегрированы в единую стратегию устойчивого развития организации.

По мере того как организации входят в 2026 год, успех будет зависеть от развития человекоориентированных лидеров, способных управлять изменениями, раскрывать потенциал людей и поддерживать устойчивую эффективность в динамичной среде.

Лидерство — это мультипликатор



© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

blanchard CBSD

РАЗДЕЛ 2

Более подробный взгляд на найм, удержание и вовлечённость

Более подробный взгляд на найм, удержание и вовлечённость

Опрос Blanchard отслеживает вопросы найма и удержания сотрудников на протяжении нескольких лет. Несмотря на некоторое общее снижение напряжённости, найм и удержание по-прежнему остаются одними из ключевых проблем для участников опроса: **80 % респондентов сообщили, что ожидают сложностей с наймом в 2026 году, а 83 % — с удержанием сотрудников.**

Отвечая на вопрос о факторах, усложняющих найм и удержание, респонденты выделили следующие причины:

Вызовы в области найма

- Поиск сотрудников, соответствующих корпоративной культуре **45 %**
- Высокая конкуренция за таланты **42 %**
- Общий рынок талантов ограничен **40 %**
- Недостаток необходимых навыков у кандидатов **37 %**
- Неспособность предложить конкурентоспособную заработную плату и льготы **35 %**

Вызовы в области удержания

- Ограниченный потенциал карьерного роста **47 %**
- Выгорание / чрезмерная рабочая нагрузка **47 %**
- Недовольство уровнем лидеров в организации **40 %**
- Более привлекательные предложения от внешних работодателей **39 %**
- Экономические факторы, такие как высокая стоимость жизни **36 %**

80 % респондентов отметили, что найм останется сложным в 2026 году



©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Моральное состояние и вовлечённость сотрудников

Отвечая на вопрос о том, как в их организациях поддерживают моральное состояние сотрудников, респонденты привели примеры и идеи, которые можно объединить в пять основных тем.

Лидерство и коммуникация

Лидерство, основанное на прозрачности и эмпатии, является ключевым фактором, влияющим на моральное состояние сотрудников. Респонденты подчёркивали важность видимости и доступности топ-менеджмента, открытого диалога и коммуникации, основанной на доверии — особенно в формате личных встреч один на один и сессий вовлечённости.

Ключевые идеи: построение доверия, обратная связь, личные встречи с сотрудниками, регулярная видимость лидеров, прозрачная коммуникация.

Карьерный рост и развитие

Второй по значимости темой стало развитие — возможности роста, развитие навыков и понятные карьерные траектории. Инвестиции в обучение и развитие (L&D), коучинг и внутреннее продвижение часто назывались ключевыми факторами повышения морального состояния и удержания сотрудников.

Ключевые идеи: карьерные треки, возможности обучения, лидерский кадровый резерв, культура коучинга.

Вовлечённость и моральный климат

Организации стараются усиливать чувство причастности, развивать культуру признания и помогать сотрудникам видеть смысл своей работы, чтобы поддерживать высокий уровень вовлечённости. Респонденты описывали инициативы, направленные на признание достижений и вовлечение, а также помогающие сотрудникам видеть связь своей работы с миссией компании.

Ключевые идеи: программы признания, культура обратной связи, ощущение принадлежности, мотивация.

Организационные изменения и культура

Изменения и трансформации продолжают оказывать существенное влияние на моральное состояние сотрудников. Респонденты подчёркивали важность коммуникации в период реструктуризаций, ясности миссии и видения, а также необходимости формировать культуру, поддерживающую психологическую безопасность и адаптивность.

Ключевые идеи: согласованность с миссией, психологическая безопасность, развитие организационной культуры, прозрачность в период изменений.

Рабочая среда и благополучие

Хотя эта тема упоминалась реже, многие респонденты отмечали важность гибкости, баланса и поддержки психического здоровья для укрепления связи между благополучием сотрудников и эффективностью.

Ключевые идеи: гибкие форматы работы, удалённая и гибридная работа, баланс между работой и личной жизнью, физическое и психологическое здоровье.

Там, где есть прозрачность в управлении, возможности для развития и психологическая безопасность, сотрудники чувствуют себя более вовлечёнными и мотивированными.

© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Вовлечённость и удержание

Помогайте сотрудникам чувствовать признание и поддержку

Развивайте лидерские навыки, которые способствуют открытому и эмпатичному общению. Делайте акцент на возможностях карьерного роста, вовлечённости и чувстве принадлежности. Формируйте культуру, которая усиливает согласованность, психологическую безопасность и прозрачность.



© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

blanchard CBSD

РАЗДЕЛ 3

Лидерские компетенции: сегодня и в будущем

Коучинг, коммуникация, адаптивность и управление изменениями — в числе ключевых приоритетов сегодня.

Лидерские компетенции: сегодня и в будущем

По мере приближения 2026 года подходы к развитию лидерства смещаются в сторону взаимодействия между людьми, адаптивности и управления изменениями. Участники опроса обозначили как актуальные, так и будущие лидерские компетенции, необходимые для работы в условиях изменений.

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Ключевые компетенции на сегодняшний день

Компетенции, которые сегодня выходят на первый план — коучинг, наставничество и эффективная коммуникация, — показывают, что организации всё чаще рассматривают лидерство как работу с людьми и отношениями.

Эффективные лидеры делают акцент на развитии других людей, формировании доверия и достижении результатов через содержательные, осмысленные разговоры.

Такие компетенции, как управление изменениями, адаптация к новым вызовам и развитие навыков сотрудников, подчёркивают сохраняющийся запрос на лидеров, способных работать в условиях неопределённости и одновременно наращивать потенциал своих команд.

Топ-6 лидерских компетенций в 2026 году

- Использование коучинга **48 %**
- Эффективная коммуникация **47 %**
- Управление изменениями **40 %**
- Адаптация к новым вызовам **38 %**
- Развитие сотрудников **34 %**
- Использование ИИ и новых технологий **33 %**



©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Ключевые компетенции лидеров будущего

Когда респондентов попросили определить, **какие дополнительные навыки понадобятся лидерам в будущем, были выделены пять ключевых тем.**

В обобщённом виде эти темы описывают модель лидерства, которая сочетает стратегическое видение и эмпатию, устойчивость и способность вести людей через технологические и культурные трансформации.

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Стратегическое мышление и инновации

Респонденты отмечали важность стратегического и инновационного мышления, ориентированного на будущее. Лидеры завтрашнего дня должны уметь заранее видеть и учитывать новые тенденции — такие как искусственный интеллект, цифровая трансформация и устойчивое развитие. **Ключевые идеи:** инновации, стратегическое предвидение, интеграция ИИ, формирование видения, конкурентные преимущества бизнеса.

Адаптивное лидерство и гибкость

Гибкость и устойчивость также выделялись как определяющие компетенции будущего. Способность быстро перестраиваться, принимать взвешенные решения под давлением и сохранять спокойствие в условиях неопределённости является основой эффективного лидерства. **Ключевые идеи:** устойчивость, адаптивность, гибкость, принятие решений в условиях неопределённости, эмоциональная устойчивость.

Мышление роста и ориентация на обучение

Сильных лидеров по-прежнему отличает стремление к развитию и обучению. Респонденты подчёркивали важность любознательности, рефлексии и ответственности за собственное развитие. Лидеры будущего должны быть нацелены на непрерывное обучение, отказ от устаревших подходов и формирование такой же культуры в своих командах. **Ключевые идеи:** непрерывное обучение, самостоятельное развитие, любознательность, развитие через обучение.

Кросс-культурное взаимодействие и навыки работы с людьми

Качество взаимодействия с людьми стало одним из ключевых факторов, отличающих эффективных лидеров. Респонденты отмечали эмпатию, инклюзивность и сотрудничество как основу лидерского авторитета и влияния. Способность выстраивать доверие, развивать других и создавать психологически безопасную среду критически важна для формирования высокоэффективных команд. **Ключевые идеи:** эмпатия, инклюзивность, аутентичность, развитие людей, сотрудничество, доверие.

Коммуникация и взаимодействие

Чёткая и эмпатичная коммуникация остаётся фундаментом эффективного лидерства. Респонденты подчёркивали, что прозрачность, активное слушание и сторителлинг помогают обеспечивать согласованность, вовлечённость и доверие — особенно в периоды организационных изменений. **Ключевые идеи:** прозрачность, сторителлинг, активное слушание, ясность коммуникации

Развитие лидерских компетенций будущего

Лидеры будущего должны сочетать стратегическое видение, адаптивность и человекоориентированный подход. В сфере обучения и развития (L&D) приоритетом должно стать развитие лидеров, которые:

Стратегически мыслят
Помогают предвосхищать изменения, интегрировать ИИ и внедрять инновации.

Адаптивны и гибки
Способны принимать взвешенные решения в условиях неопределённости, сохраняя при этом эмпатию.

Ориентированы на постоянное развитие
Постоянно развиваются, опираясь на рефлексию, любознательность и готовность учиться.

Обладают кросс-культурными компетенциями
Продвигают инклюзивность, эмпатию и развитие людей, создавая психологически безопасную рабочую среду.

Эффективно коммуницируют
Используют сторителлинг, ясность и активное слушание как ключевые лидерские инструменты.



© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

blanchard CBSD

РАЗДЕЛ 4

Управление затратами

Управление затратами

Планируя бюджеты на 2026 год, организации действуют с осторожным оптимизмом. Ответы участников опроса показывают, что, несмотря на ожидания роста инвестиций в обучение, решения о развитии персонала принимаются с учётом экономической ситуации и результатов бизнеса.

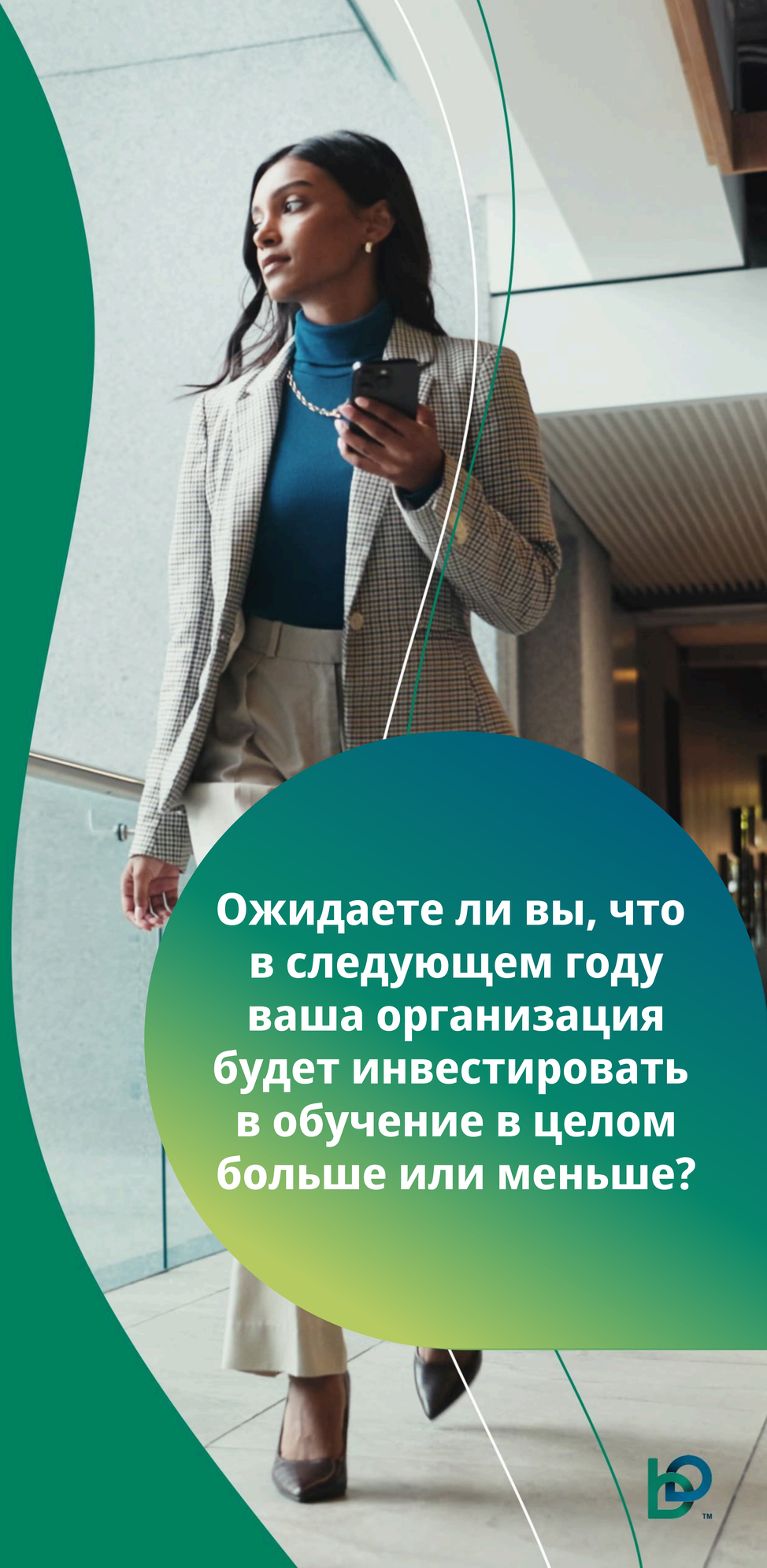
Руководители HR и L&D управляют затратами на обучение, расставляя приоритеты и выбирая между готовыми решениями и собственными программами, а также оценивая соотношение индивидуальных программ и стандартных решений.

На 2026 год респонденты сохраняют **осторожный оптимизм** в отношении бюджетов на обучение и развитие и прогнозируют **рост общих затрат на обучение на 6,5 %**.

Отвечая на вопрос о факторах, влияющих на бюджеты, респонденты выделили следующие:

Факторы, влияющие на бюджеты на обучение

- Общая экономическая ситуация **46 %**
- Бизнес результаты компании **45 %**
- Потребности сотрудников в развитии **41 %**
- Инфляция/ рост затрат **40 %**
- Изменения в стратегических приоритетах **36 %**



Ожидаете ли вы, что в следующем году ваша организация будет инвестировать в обучение в целом больше или меньше?

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Купить или разработать

Какое соотношение между покупкой готовых решений и разработкой собственных программ по развитию лидерских компетенций вы ожидаете в своей организации в 2026 году?

45% Покупка решений

55% Разработка собственных решений

Комментарий Blanchard

Эти данные показывают, что при выборе программ развития лидерства организации ориентируются на соответствие своей культуре, ключевым компетенциям и бизнес-стратегии. При этом почти равная доля готовых решений говорит о том, что внешние партнёры с проверенными моделями, инструментами и опытом по-прежнему остаются востребованными.

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Готовые программы или индивидуальные решения

Какую долю очного обучения с тренером в 2026 году, по вашему мнению, будут составлять готовые программы, а какую индивидуально разработанные решения, адаптированные под потребности вашей организации?

41% Готовые обучающие программы

59% Индивидуальные обучающие программы

Комментарий Blanchard

Преобладание индивидуальных программ (59 %) по сравнению с готовым контентом (41 %) дополнительно подчёркивает стремление к обучающим решениям, тесно связанным с культурой организации, её стратегией и приоритетами развития навыков. Организации дают понять, что эффективное обучение и дальше будет персонализированным, смешанным и стратегически выверенным.

Этот тренд подтверждает важность индивидуальных образовательных траекторий, напрямую связывающих лидерское поведение с бизнес-результатами.

Раздел 4. Практические рекомендации

Согласовывайте инвестиции в обучение со стратегическими целями

В условиях давления на бюджеты сокращение инвестиций в обучение может привести к снижению эффективности в долгосрочной перспективе. Руководителям HR и L&D важно направлять ресурсы на программы, напрямую связанные с бизнес-результатами.

Необходимо задавать **измеримые цели** — такие как удержание сотрудников, вовлечённость и инновации — и обеспечивать, чтобы инициативы по развитию лидерства были чётко связаны с показателями эффективности организации.

Формирование измеримых целей



© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

blanchard CBSD

РАЗДЕЛ 5

Кого и как обучать

Кого и как обучать

В рамках опроса Blanchard подробно анализировалось, какие группы сотрудников организации считают приоритетными для обучения и в каких форматах они реализуют эти программы. Данные показывают, что компании понимают необходимость **начинать развитие управленческих компетенций на ранних этапах и поддерживать лидеров на всём протяжении их управленческого пути**. При этом качество поддержки ключевых аудиторий остаётся неравномерным.

В числе основных приоритетов развития организации называют начинающих лидеров, руководителей первой линии и менеджеров среднего звена. Это говорит о том, что роль руководителей особенно значима там, где происходит ежедневная работа с сотрудниками — в управлении командами, коучинге и выполнении задач.

При этом, несмотря на высокий приоритет этих групп, большинство респондентов оценивают существующие обучающие решения как средние по качеству, и лишь каждая пятая организация оценивает качество своих программ как высокое. Это говорит о том, что уровень инвестиций и качество реализации пока не в полной мере соответствуют заявленным целям.

Лишь каждая пятая организация оценивает качество своих программ как высокое

© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Приоритеты и качество программ развития управленческих компетенций

Какие группы сотрудников в вашей организации вы считаете приоритетными для развития лидерских компетенций? Как вы оцениваете текущее качество программ по развитию лидерских компетенций для каждой из этих групп?

ПРИОРИТЕТ	Высокий	Средний	Низкий
Индивидуальные исполнители	19 %	43 %	37 %
Потенциальные лидеры	46 %	39 %	15 %
Линейные менеджеры и супервайзеры	52 %	36 %	12 %
Руководителей среднего звена	48 %	42 %	10 %
Руководители высшего звена	39 %	44 %	17 %
Топ-менеджмент	32 %	39 %	29 %
Женщины-руководители	27 %	44 %	29 %

КАЧЕСТВО	Высокое	Среднее	Низкое
Индивидуальные исполнители	14 %	52 %	34 %
Потенциальные лидеры	18 %	50 %	32 %
Линейные менеджеры и супервайзеры	21 %	52 %	28 %
Руководителей среднего звена	21 %	52 %	26 %
Руководители высшего звена	22 %	51 %	27 %
Топ-менеджмент	24 %	45 %	31 %
Женщины-руководители	20 %	47 %	34 %



Чтобы стратегия развития лидерских навыков была масштабируемой, базовые компетенции важно формировать уже на ранних этапах.

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Очное, онлайн с тренером или самостоятельное онлайн-обучение

Какую долю обучения в 2026 году, по вашим ожиданиям, будут составлять следующие форматы?

41% Очное обучение с тренером

29% Онлайн-обучение с тренером

30% Самостоятельное онлайн-обучение (eLearning)

Организации ожидают, что в 2026 году форматы обучения в целом сохранят **сбалансированное соотношение**, схожее с предыдущими годами. Эти данные показывают, что рынок обучения стабилизировался и опирается на сочетание очного, онлайн и самостоятельного онлайн-обучения.

Сохраняющаяся высокая доля очного обучения подтверждает, что практическое обучение и обучение, основанное на взаимодействии между людьми, по-прежнему остаются важными. В то же время значительные инвестиции в онлайн и самостоятельные форматы отражают устойчивый спрос на гибкость, масштабируемость и доступность обучения.

© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Оценка эффективности коротких обучающих форматов и ежедневного контента

В этом разделе опроса рассматривались короткие форматы обучения (bite-sized learning). Участникам задали три вопроса, чтобы оценить, насколько эффективными они считают такие решения. Полученные ответы показали неоднозначную картину.

Насколько эффективны короткие форматы обучения в вашей организации?

- Очень эффективны **8 %**
- Эффективны **35 %**
- Умеренно эффективны **47 %**
- Неэффективны **10 %**

Насколько ценным было бы для ваших сотрудников наличие ежедневного потока короткого лидерского контента (советы, статьи, видео)?

- Очень ценно **12 %**
- Ценно **39 %**
- Умеренно ценно **40 %**
- Не представляет ценности **8 %**

Какие форматы ежедневного контента были бы наиболее полезны для обучающихся? (выберите три наиболее важных)

- Практические советы **60 %**
- Видео **50 %**
- Инфографика **37 %**
- Подкасты **29 %**
- Короткие квизы/опросники/тесты **28 %**

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Как организации приобретают обучающие программы и контент

Какой из вариантов лучше всего описывает то, как ваша организация обычно приобретает решения для развития лидерских компетенций?

- **41 %** — По отдельности, от программы к программе: мы приобретаем решения по мере необходимости
- **39 %** — Единого подхода нет: способ приобретения зависит от ситуации или заинтересованных сторон
- **11 %** — Корпоративная лицензия: мы приобретаем комплексную лицензию для команд или подразделений
- **9 %** — Гибкий доступ: мы приобретаем лицензии для отдельных ролей или на ограниченный период времени

Насколько привлекательной для вашей организации была бы модель годовой подписки с полным доступом к широкому набору программ и контента по развитию лидерских компетенций?

- Очень привлекательной **13 %**
- Привлекательной **29 %**
- Затрудняюсь ответить **39 %**
- Непривлекательной **14 %**
- Совсем непривлекательной **4 %**



42 %

респондентов считают годовые подписки на программы развития лидерских компетенций привлекательными.

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Более подробный взгляд на модель годовой подписки

Дополнительные вопросы, направленные на более глубокий анализ привлекательности годовых подписок, показали, что наибольший интерес к ним связан с **экономией затрат и операционной эффективностью**. Почти **60 %** респондентов согласны с тем, что такая модель снижает среднюю стоимость одного курса и уменьшает административную нагрузку, связанную с множественными закупками. Эти преимущества показывают, что для руководителей в области обучения и развития особенно важны масштабируемость решений и предсказуемость бюджета.

Не менее значимым оказалось **удобство использования и гибкость**. **61 %** респондентов отметили, что в рамках подписки легко изучать разные курсы и находить наиболее полезные, а **63 %** согласились с тем, что сотрудники могут формировать персональные образовательные траектории. Это говорит о том, что свобода выбора и автономность воспринимаются как ключевые источники ценности — при условии, что контент легко навигируется и релевантен потребностям разных групп сотрудников.

Респонденты также выделили **стратегическое преимущество постоянного обновления контента**. Почти две трети участников опроса ценят возможность регулярно получать доступ к новым программам и трендам, рассматривая подписку как способ идти в ногу с развитием навыков и технологий. Аналогично, **62 %** считают, что возможность предлагать больше программ целевым аудиториям расширяет охват и усиливает эффект обучения.

В то же время участники опроса обозначили **три ключевых опасения**, которые необходимо учитывать, чтобы инвестиции в подписочную модель были оправданы:

- **Существует риск, что сотрудники будут нерегулярно пользоваться контентом по подписке, что приведёт к низкой вовлечённости и неэффективному использованию инвестиций**

- **Есть опасения, что универсальные решения могут оказаться недостаточно адаптированными, слишком обобщёнными или не соответствующими целям, ролям и актуальным лидерским вызовам**

- **Наконец, без чётких образовательных траекторий и стратегического фокуса сотрудникам может быть сложно находить наиболее релевантный контент. Избыточное количество материалов способно скорее мешать обучению, чем усиливать его эффект**

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Раздел 5. Практические рекомендации

Сочетайте адаптацию под задачи организации с внешней экспертизой

Поскольку предпочтения организаций в равной степени распределяются между разработкой собственных решений и покупкой готовых программ, оптимальным подходом становится создание **гибридной экосистемы обучения**. Такой подход позволяет учитывать специфику бизнеса и его внутренние потребности, одновременно опираясь на проверенные исследовательские модели и практики.

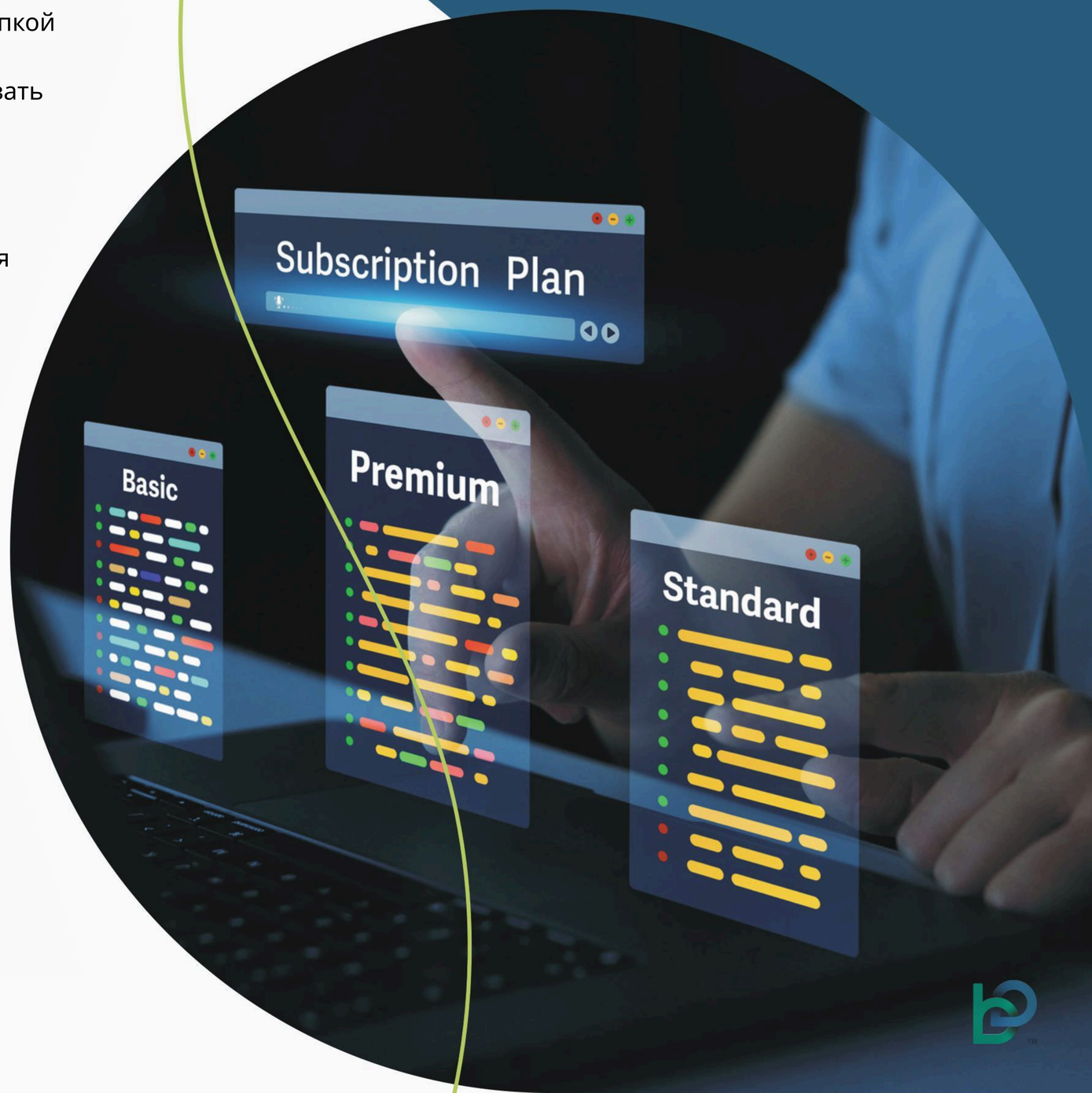
Компаниям стоит адаптировать программы под свою культуру и стратегию, привлекая внешних партнёров для масштабирования и обеспечения качества обучения.

Создавайте интегрированные и персонализированные образовательные траектории

Сотрудники ценят практичный, компактный и вовлекающий контент, однако реальный эффект обучения зависит от того, **насколько он встроен в целостную систему развития**. Важно выстраивать образовательные траектории, которые объединяют микрообучение с коучингом, рефлексией и применением в реальной работе.

Обучение должно быть выстроено по понятным траекториям и напрямую связано с реальными задачами и результатами работы.

Адаптируйте программы и выстраивайте образовательные траектории



© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

blanchard CBSD

РАЗДЕЛ 6

Применение обучения на практике и измерение результатов

Применение обучения на практике и измерение результатов

Заключительные вопросы опроса Blanchard 2026 года были посвящены оценке эффективности обучающих инициатив по двум направлениям: **применение полученных навыков и измерение результатов**.

Применение новых знаний и навыков

В какой степени, по вашему мнению, участники обучения применяют новые навыки, полученные в рамках программ L&D, после завершения обучения?

3% В очень большой степени

21% В большой степени

55% В средней степени

20% В небольшой степени

1% Совсем не применяют

Когда обучение существует изолированно, без чёткого последующего сопровождения и связи с бизнес-целями, его эффект быстро снижается

© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Результаты опроса показывают, что организации всё ещё испытывают трудности с оценкой влияния обучения на изменение поведения сотрудников и бизнес-результаты

Оценка эффективности обучения

Лишь 29 % респондентов считают, что существующие подходы к оценке обучения позволяют чётко показать его ценность. Около половины участников опроса **(48 %)** оценивают свои подходы к оценке как **скорее эффективные**, а почти **четверть (23 %)** считают их **неэффективными**.

Насколько эффективны текущие подходы вашей организации к измерению результатов обучения?

4% Очень эффективны

25% Эффективны

48% Скорее эффективны

23% Неэффективны

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

Фокус на изменении поведения и бизнес-результатах

Применение обучения на практике происходит только тогда, когда руководители **демонстрируют, поддерживают и закрепляют новые модели поведения**. Важно закрепить ответственность за применение обучения в работе после завершения программ и оценивать не только участие в обучении, но и изменения в поведении сотрудников и бизнес-результаты.

Необходимо выстраивать системы обратной связи, которые напрямую связывают обучение с вовлечённостью, продуктивностью и удержанием сотрудников.

Усиливайте применение обучения и измерение результатов



© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125



Итоговые выводы

В условиях быстрых изменений HR- и L&D-лидерам важно рассматривать развитие управленческих и лидерских компетенций как целостную стратегическую систему, которая поддерживает адаптивность, вовлечённость и инновации. Результаты исследования Blanchard за 2026 год подтверждают, что рост организаций обеспечивают лидеры, которые умеют связывать смысл работы с результатами, общаться с эмпатией и демонстрировать гибкость.

Инвестиции в **человекоориентированное развитие**, опирающееся на измеримые результаты, позволяют организациям успешно проходить периоды изменений и формировать устойчивую, готовую к будущему рабочую среду.

©2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1125

О данных исследования 2026 года

В опросе Blanchard 2026 года приняли участие 808 человек. Уровень завершения опроса составил 58 %, что дало 466 полностью заполненных анкет.

География	
Северная и Южная Америка	**34,0 %**
Азиатско-Тихоокеанский регион	**29,4 %**
Европа, Ближний Восток и Африка (EMEA)	**36,6 %**

Функциональная область	
Управление персоналом (HR)	**32,43 %**
Обучение и развитие (L&D)	**41,21 %**
Административные функции	**2,85 %**
Общее управление	**7,05 %**
Финансы	**1,24 %**
Маркетинг	**2,10 %**
Операционная деятельность	**4,58 %**
Продажи	**2,85 %**
Другое	**5,69 %**

Уровень должности	
Административный персонал	**5,94 %**
Специалисты	**16,96 %**
Менеджеры	**32,52 %**
Директора	**22,03 %**
Вице-президенты	**3,71 %**
C-level	**8,66 %**
Другое	**10,15 %**

Размер организации	
1–499 сотрудников	**36,99 %**
500–999	**10,75 %**
1000–2499	**15,70 %**
2500–9999	**15,27 %**
10 000+	**21,29 %**

Отрасли	
Гостиничный и ресторанный бизнес	**1,81 %**
Административные и вспомогательные услуги, управление отходами	**0,23 %**
Сельское, лесное хозяйство, рыболовство и охота	**1,35 %**
Искусство, развлечения и отдых	**0,45 %**
Строительство	**2,26 %**
Образовательные услуги	**10,61 %**
Финансы и страхование	**7,22 %**
Государственный и общественный сектор	**4,97 %**
Здравоохранение и социальная помощь	**9,03 %**
Информационные технологии	**5,87 %**
Управление компаниями и предприятиями	**2,03 %**
Производство	**20,77 %**
Добывающая промышленность	**0,68 %**
Некоммерческие организации	**2,26 %**
Прочие услуги (кроме госуправления)	**7,90 %**
Профессиональные, научные и технические услуги	**10,61 %**
Операции с недвижимостью и аренда	**1,35 %**
Розничная торговля	**4,51 %**
Транспорт и складирование	**2,71 %**
Коммунальные услуги	**1,58 %**
Оптовая торговля	**1,81 %**

Blanchard® — международный лидер в области развития лидерских компетенций, консалтинга и коучинга. Уже более 45 лет Blanchard сотрудничает с организациями по всему миру, помогая повышать результативность сотрудников и эффективность бизнеса, добиваясь измеримых и устойчивых изменений.

SLII® от Blanchard — одна из самых распространённых в мире моделей лидерства. Сегодня она используется более чем в **10 000 организаций по всему миру**, помогая лидерам вдохновлять команды и достигать устойчивых результатов.

Blanchard также предлагает портфель отмеченных наградами решений, реализуемых в гибких форматах и адаптируемых под конкретные задачи клиентов и участников обучения.

CBSD — единственный лицензионный представитель Blanchard в России и СНГ.

Чтобы узнать больше о том, как Blanchard может помочь вам разработать стратегию развития вдохновляющих лидеров через динамичные, человекоориентированные обучающие решения, посетите сайты **blanchard.ru** и **https://cbsd.ru**.

Посетите наши сайты: https://blanchard.ru | https://cbsd.ru

© 2025 Blanchard®. All rights reserved. MK1455 • 1225