blanchard



HR/L&D тренды 2025

Адаптация к быстро меняющейся среде

Представляем вашему вниманию шестой ежегодный отчет Blanchard о трендах в HR/L&D

Более девятисот специалистов в области лидерства, обучения и развития из 66 стран приняли участие в этом исследовании.

В 2025 году организации видят перед собой не только невероятные возможности, но и сложные вызовы, связанные с новыми реалиями в области подбора талантов, лидерства, обучения и развития (L&D). Мы надеемся, что этот отчет поможет вам в планировании мероприятий 2025 года, предлагая идеи, которые можно использовать в стремительно меняющейся среде.

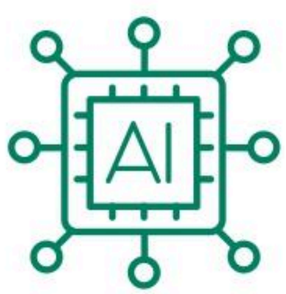


В постпандемийном мире наблюдается дефицит кадров, ожидания сотрудников выше, чем когда-либо, а само понятие работы продолжает меняться. Организации должны развивать не только эффективных, но и эмпатичных лидеров — тех, кто способен вдохновлять, адаптироваться и помогать бизнесу процветать и масштабироваться в условиях нестабильности.

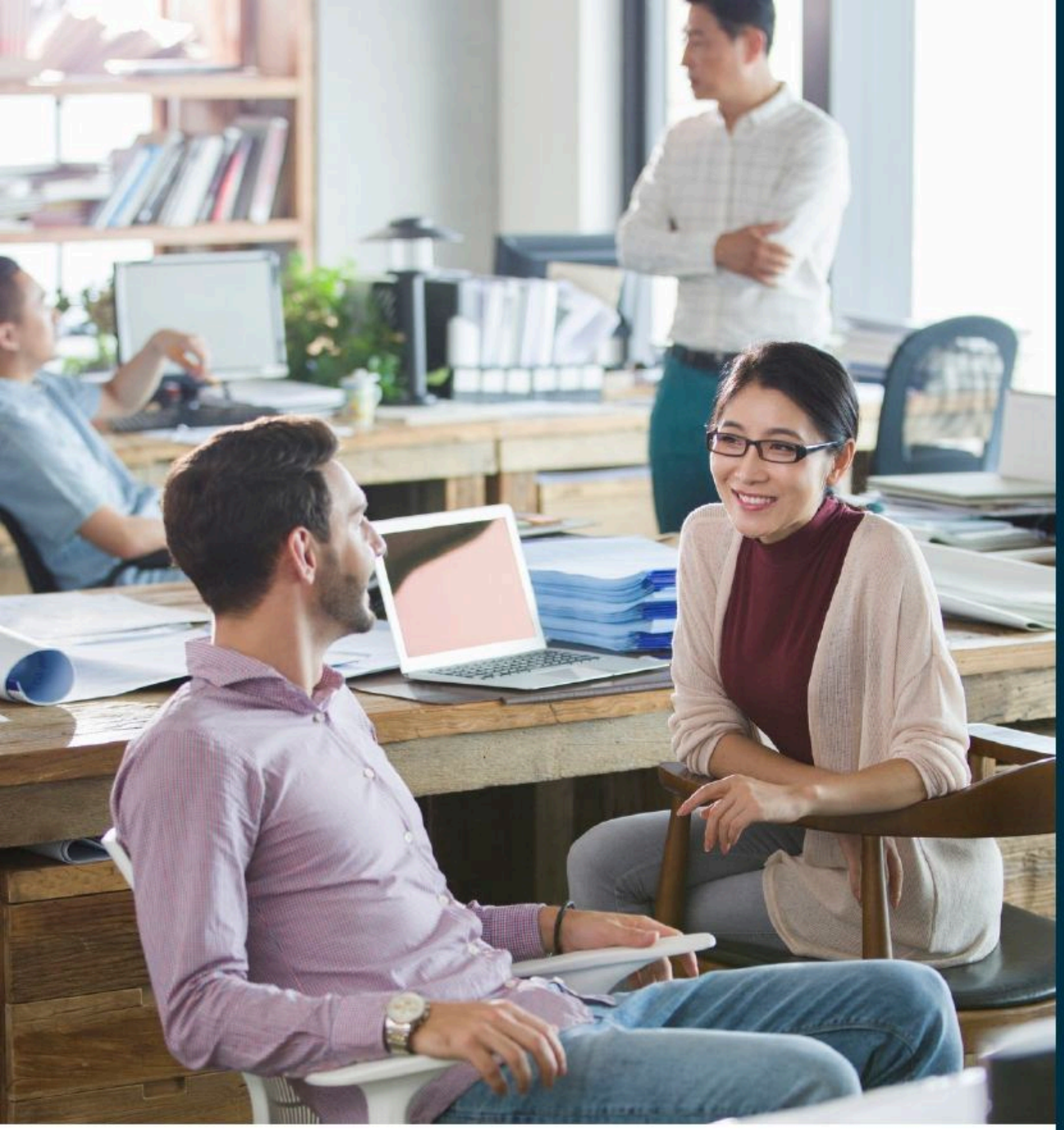
HR/L&D должны внедрять технологические достижения, такие как искусственный интеллект, и предлагать образовательные решения, которые комбинируют виртуальное и очное обучение

В этом электронном отчете представлены ключевые выводы, которые помогут HR и L&D-специалистам, а также представителям бизнеса, справиться с возникающими вызовами.

Представленные в отчете выводы можно использовать как план действий для создания высокоэффективных решений: начиная с привлечения лучших талантов до удержания высокоэффективных сотрудников, от интеграции передовых технологий до создания инклюзивной культуры на рабочем месте.



© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224



Эволюция взглядов и ожидаемые вызовы

В современном динамичном бизнес-ландшафте лидеры HR и L&D сталкиваются с широким спектром вызовов, требующих стратегической адаптации и устойчивости.

Ожидаемые вызовы

Ключевой особенностью опроса Blanchard является сбор комментариев респондентов. Тысячи таких комментариев помогли определить круг вызовов и задач, с которыми сталкиваются лидеры.

Вот семь ключевых тем, выделенных на 2025 год:

Привлечение и удержание талантов

Поиск и удержание эффективных сотрудников с необходимыми навыками.

Адаптация к технологическим изменениям

Обеспечение высокого темпа внедрения новых технологий, особенно искусственного интеллекта.

Развитие лидерского потенциала

Развитие и подготовка лидеров для закрытия будущих потребностей организации в кадрах.

Поддержание вовлеченности сотрудников

Стимулирование сотрудничества и создание инклюзивной, психологически безопасной культуры обучения и развития.

Управление изменениями и повышение устойчивости

Адаптация к технологическим изменениям и экономической неопределенности.

Повышение квалификации и готовности сотрудников

Предоставление постоянных возможностей для повышения квалификации и переквалификации.

Решение вопросов ограниченности ресурсов

Проведение эффективных программ обучения и развития (L&D) при ограниченных ресурсах.

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Респонденты исследования Blanchard о трендах в HR/L&D на 2025 год выделили удержание и вовлеченность сотрудников, организационную эффективность и лидерские навыки как основные задачи 2025 года.

Эти результаты согласуются с ключевыми целями, выявленными в предыдущие годы.

Топ-5 целей HR на 2025 год

Когда респондентов попросили выбрать до пяти самых важных целей в области управления персоналом для их организаций в 2025 году, они отметили (в порядке убывания):

54% Удержание высокоэффективных сотрудников

53% Развитие лидерского потенциала

48% Привлечение работников с необходимыми навыками

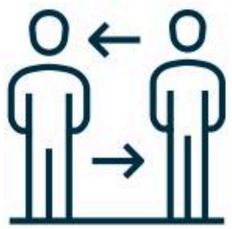
46% Поддержка инноваций и изменений

45% Обеспечение отличных условий для сотрудников

В выборке этого года явно прослеживается фокус на создание комфортных условий для сотрудников, вовлеченности, развитии и удержании. Такие темы, как гибкая и адаптивная среда для сотрудников, позитивная культура и вовлеченность, по-прежнему остаются актуальными для респондентов.

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

В этом году мы более глубоко исследовали несколько ключевых вопросов:



Вовлеченность сотрудников



Удержание талантов



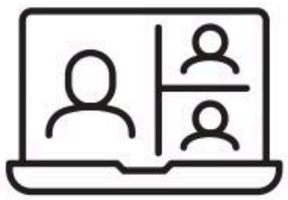
Сложность подбора



Расходы на обучение и развитие (L&D)



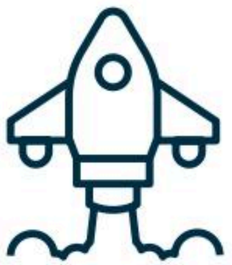
Факторы, влияющие на бюджетирование



Эволюция образовательных форматов

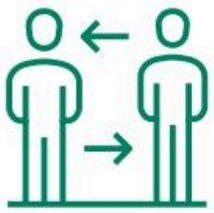


Развитие лидерских качеств



Развитие лидерских компетенций

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

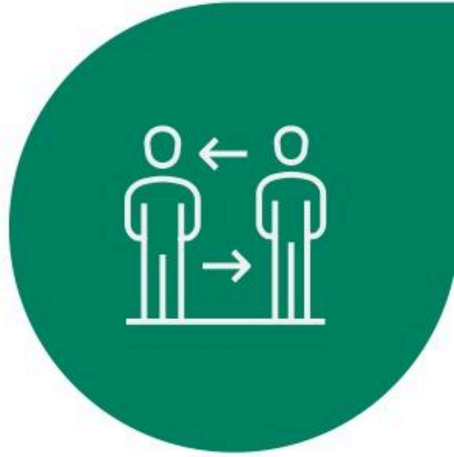


76%

респондентов отметили, что уровень вовлеченности сотрудников в их организациях улучшается, в то время как 24% указали, что ситуация в их компаниях ухудшается. Этот оптимистичный прогноз дает надежду на положительные изменения в рабочей среде.

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Подробный обзор



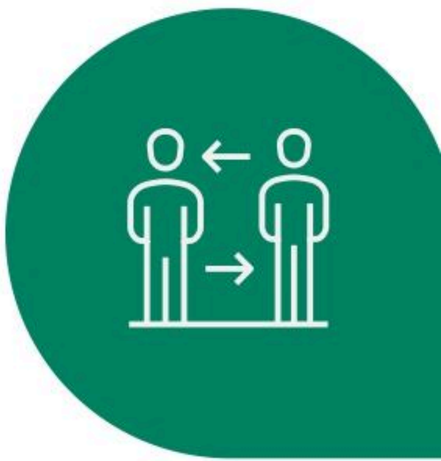
Когда респондентов спросили, какие шаги предпринимаются их компаниями для повышения вовлеченности сотрудников, более 700 человек поделились своими практиками.

Вот краткое изложение 10 самых распространенных стратегий:

- **Улучшение коммуникации.** Включает регулярные собрания, политику «открытых дверей», сбор и обработку обратной связи от сотрудников и прозрачность со стороны руководства. Также упоминаются частые коммуникации о стратегии компании, целях и изменениях, затрагивающих сотрудников.
- **Расширенные льготы и компенсации.** Респонденты отметили улучшенные медицинские льготы, увеличение бонусов, гибкие условия работы и дополнительное оплачиваемое время отпуска. Некоторые компании внедрили программы благополучия сотрудников, включая программы поддержки ментального здоровья, абонементы в спортзал и велнес программы.
- **Признание и вознаграждение сотрудников.** Упоминались программы, такие как «Сотрудник месяца», ежегодные церемонии награждения и персонализированные мероприятия благодарности сотрудникам. Также были отмечены программы поощрения, включающие денежные премии, подарочные карты или публичное признание достижений.
- **Развитие лидерства и обучение менеджеров.** Респонденты отметили инвестиции в развитие лидерских навыков для повышения эмпатии, создания психологической безопасности и улучшения управления командами. Также респонденты упомянули коучинг, тренинги и программы наставничества для повышения эффективности лидеров.

Подробный обзор (продолжение)

- **Возможности карьерного роста.** Респонденты отметили предоставление компаниями обучающих программ, построение карьерных и лидерских треков, мастер-классов по развитию навыков, а также доступ к образовательным ресурсам, таким как LinkedIn Learning или сертификационным курсам.
- **Фокус на балансе между работой и личной жизнью.** Упоминались гибкие графики работы, политика удаленной или гибридной работы и снижение рабочей нагрузки. Также акцентировалась важность поощрения использования отпусков и уменьшения обязательных сверхурочных часов.
- **Инициативы по стимулированию вовлеченности сотрудников.** Включают опросы вовлеченности, сбора и оценки обратной связи, привлечение сотрудников к принятию решений, а также организацию мероприятий по сплочению команд, проведение корпоративных встреч, недели благодарности сотрудникам.
- **Поддержка ментального здоровья и благополучия.** Компании внедряли программы поддержки ментального здоровья, доступ к консультациям профильных специалистов и вебинары о благополучии. Также упоминались выделенные дни отдыха для заботы о ментальном здоровье и инициативы по снижению стресса.
- **Поощрение сотрудничества и командной работы.** Респонденты отметили организацию выездных мероприятий, мастер-классов и активностей для укрепления связей между сотрудниками. Также упоминались проекты, направленные на создание чувства товарищества и поддержания командной работы и духа.
- **Улучшение условий труда.** Компании обновляли офисные пространства, добавляли зоны отдыха и обеспечивали лучшие инструменты и технологические решения для повышения эффективности работы. Также упоминалась уютная и комфортная офисная среда, наличие комнатных растений, а также доступ к хорошему кофе.



© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Несмотря на некоторые признаки выравнивания ситуации на рынке труда, респонденты считают, что удержание сотрудников останется серьезной проблемой в 2025 году.

Основные элементы удержания:

1. Конкурентоспособная оплата труда и льготы.
2. Создание привлекательной рабочей среды, которая соответствует культурным ожиданиям сотрудников.
3. Предоставление возможностей для роста как в рамках занимаемой позиций, так и с точки зрения карьерных стремлений сотрудников.

Удержание талантов

79% респондентов согласились с утверждением: **«Удержание сотрудников будет сложнее в 2025 году, чем в 2024 году».**

Отвечая на вопрос: «С какими из этих проблем удержания сотрудников ваша компания сталкивается сегодня?», респонденты указали:

45% Переутомление и рабочая нагрузка

38% Экономические факторы и уровень стоимости жизни

37% Баланс между работой и личной жизнью, гибкость

36% Ограниченные возможности карьерного роста и развития

33% Отсутствие эффективного управления

32% Трудности с предоставлением конкурентоспособных компенсаций/льгот

32% Более выгодные предложения от других организаций

26% Культура компании и вовлеченность

18% Низкий уровень благополучия сотрудников

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224



Ключевые выводы:

- Поиск кандидатов с нужными навыками остается сложной задачей, особенно в конкурентных или низкооплачиваемых сегментах рынка.
- Проблему усугубляет снижение интереса к управленческим ролям среди отдельных специалистов, а также влияние удаленных и гибридных моделей работы.

Возможные решения:

1. Усиление бренда работодателя.
2. Использование культуры компании, а также различных льгот для привлечения кандидатов.
3. Сотрудничество с образовательными учреждениями и программы переквалификации для сокращения дефицита навыков.

Сложность подбора

Около 89% респондентов согласились с утверждением: **«Найм будет сложнее в 2025 году, чем в 2024 году».**

Когда их спросили: «С какими из этих проблем найма ваша компания сталкивается сегодня?», респонденты указали:

42% Высокая конкуренция за талантливых специалистов

41% Ограниченный пул кандидатов

41% Недостаток навыков у кандидатов

38% Трудности с поиском людей, которые соответствуют культуре компании

30% Невозможность предложить конкурентные компенсации/льготы

28% Высокий спрос на карьерное развитие

24% Несоответствие ожиданиям по удаленной работе

19% Низкой уровень вовлеченности кандидатов

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Основные проблемы:

- Бюджетные ограничения.
- Необходимость внедрения амбициозных и эффективны программ при ограниченных ресурсах, а также защита и обоснование рентабельности инвестиций (ROI) на эти программы перед стейклоделами.

Возможные подходы:

1. Оптимизация ресурсов через масштабируемые решения, такие как виртуальные или гибридные модели обучения.
2. Демонстрация рентабельности инвестиций (ROI) и привязка программ L&D к бизнес-результатам для получения поддержки от стейкхолдеров.

Расходы на обучение и развитие (L&D)

Несмотря на то, что значительное число респондентов упомянуло сложности работы в условиях ограниченных бюджетов из-за оптимизации затрат, в целом респонденты прогнозируют:

- **Рост расходов на обучение на 11,7% в 2025 году.**
- **Увеличение расходов на развитие лидерских качеств на 13,3%.**

Когда респондентов спросили о факторах, влияющих на расходы и бюджеты в 2025 году, они указали:

48% Общие ограничения бюджетов

44% Экономические условия

42% Инфляция и рост издержек

37% Результаты работы компании

34% Потребности в развитии персонала

29% Возрастающий спрос на технологические и цифровые навыки

28% Необходимость удержания сотрудников

27% Изменения в стратегическом направлении компании

27% Пересмотр потребностей в обучении

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Эволюция форматов обучения

Форматы обучения претерпели значительные изменения с начала пандемии. Исследователи Blanchard отслеживают эти данные с марта 2020 года.

Данные за 2025 год показывают, что обучение в формате очных занятий продолжает набирать популярность:

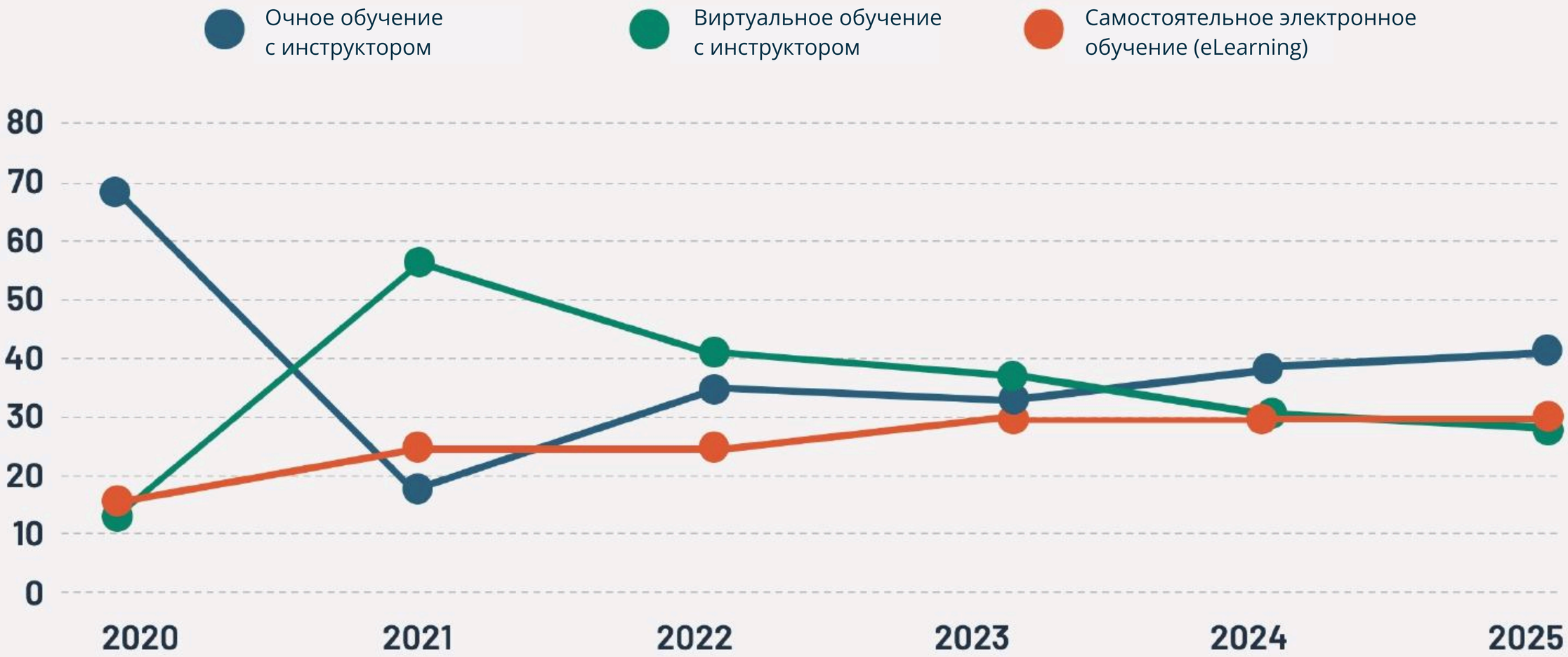
42% Очное обучение с инструктором

28% Виртуальное обучение с инструктором

30% Самостоятельное электронное обучение (eLearning)

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Ожидания по форматам обучения



До пандемии почти 70% обучения происходило в формате очных занятий. Этот показатель упал ниже 20% в 2021 году. С тех пор очное обучение с тренером постепенно возвращает свои позиции.

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Методы развития лидерских компетенций

Респондентов спросили, какие методы развития лидерских компетенций они будут использовать в своих организациях в 2025 году. Участники могли выбрать один или несколько методов.

В порядке убывания популярности респонденты указали:

64% Лидерские воркшопы и тренинги

50% Онлайн-курсы

45% Коучинговые сессии

44% Программы наставничества/шэдоуинга

35% Проекты на основе практического обучения

31% Группы Peer to peer

26% Ротация

25% Индустриальные конференции

15% Университетские курсы

Ключевые лидерские компетенции на 2025 год

Лидеры должны обладать разнообразными навыками, чтобы быть успешными в сложной бизнес-среде.
Какие компетенции необходимы сегодня и в будущем?

Респонденты указали следующие навыки, которые будут востребованы в 2025 году:

39% Использование коучинга

38% Эффективная коммуникация

35% Развитие сотрудников

32% Руководство изменениями

31% Адаптация к новым вызовам

29% Постановка целей и определение приоритетов

28% Креативное решение проблем

25% Баланс эмпатии и ответственности

24% Повышение устойчивости и благополучия сотрудников

24% Определение видения и стратегии

23% Эмоциональный интеллект

23% Стимулирование инноваций

23% Продуктивное управление конфликтами

22% Принятие обоснованных решений

14% Формирование инклюзивности и чувства принадлежности

13% Любознательность и стремление к новому опыту

Кластеры лидерских навыков

Респонденты указали сотни других компетенций и тем, связанных с лидерством. Объединив эти ответы с предложенными вариантами, сформировались четыре ключевых кластера навыков.

Эти **четыре кластера навыков** станут критически важными в ближайшие годы:

Развитие сотрудников

Коучинг и наставничество

Развитие навыков сотрудников

Повышение устойчивости и благополучия членов команды

Эффективная коммуникация

Эффективное общение

Эмоциональный интеллект

Баланс эмпатии и ответственности

Управление изменениями и инновациями

Адаптация к новым вызовам

Ведение и поддержка изменений

Стимулирование инноваций

Эффективное руководство

Постановка целей и определение приоритетов

Креативное решение проблем

Определение видения и стратегии

Эти компетенции помогают лидерам вдохновлять, поддерживать изменения и создавать позитивные команды

Как превратить инсайты в действия

Выводы из отчета Blanchard о трендах HR/L&D на 2025 год предоставляют план действий для решения тех вызовов, с которыми сталкиваются HR и L&D- профессионалы.

Эти повторяющиеся темы — развитие лидерства, привлечение и удержание талантов, гибридный формат работы, интеграция технологий, вовлеченность сотрудников и измерение эффективности и результативности — представляют собой как насущные потребности, так и трансформационные возможности для организаций.

Для достижения успеха в эпоху постоянных изменений организации должны предпринять следующие шаги:

- **Сосредоточиться на развитии лидерства.** Развивайте у лидеров навыки, такие как эмоциональный интеллект, устойчивость и адаптивность. Внедряйте планы преемственности и индивидуальные программы развития для создания надежного лидерского резерва.
- **Пересмотреть стратегии привлечения талантов.** Предлагайте конкурентоспособную компенсацию, гибкие условия труда и возможности для карьерного роста. Создавайте такую рабочую среду, где сотрудники понимают связь своей работы с миссией компании.
- **Переосмыслить принципы организации рабочего пространства.** Адаптируйтесь к реалиям гибридной и удаленной работы, развивая доверие, сотрудничество и инклюзивность. Создавайте механизмы для поддержания вовлеченности и чувства принадлежности независимо от местоположения сотрудников.
- **Использовать технологии.** Внедряйте цифровую трансформацию, включая использование искусственного интеллекта и инновационные образовательные платформы. Применяйте смешанные форматы обучения для создания гибких и масштабируемых решений.
- **Заботиться о благополучии сотрудников.** Ставьте здоровье и ментальное благополучие сотрудников в центр стратегий вовлеченности. Предоставляйте возможности для роста, выстраивайте доверие через прозрачную коммуникацию и связывайте работу со стратегической целью.
- **Эффективно измерять результаты.** Выходите за рамки традиционных метрик, чтобы оценивать изменения в поведении и организационные результаты. Демонстрируйте рентабельность инвестиций (ROI) в обучение и развитие на основе аналитики и данных.

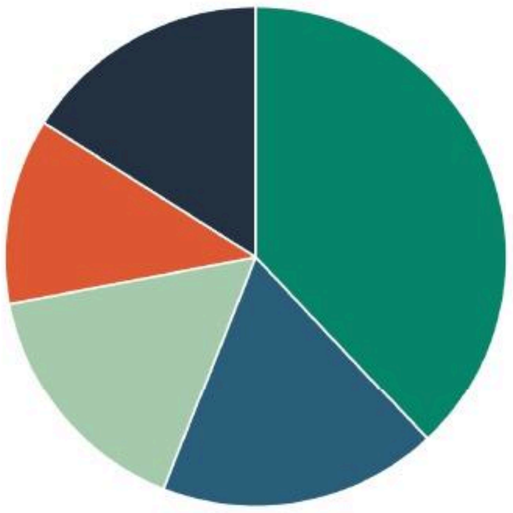
Реализация этих стратегий позволит организациям не только решать текущие задачи, эффективно отвечать на новые вызовы, но и добиваться успеха. Трансформируя эти тренды в действия, мы можем создавать рабочие места, где сотрудники процветают, лидеры вдохновляют, а бизнес развивается.

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Демография опроса

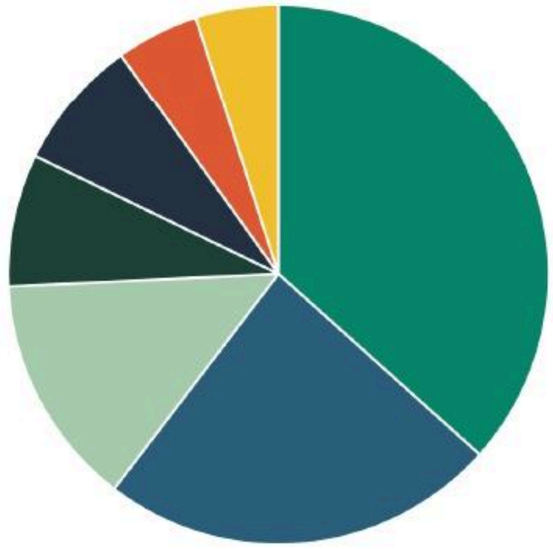
В исследовании HR/L&D-трендов 2025 года **приняли участие 944 участника** в период с 11 по 30 ноября 2024 года. Респонденты представляли **21 отрасль** и **66 стран**.

Размер организаций



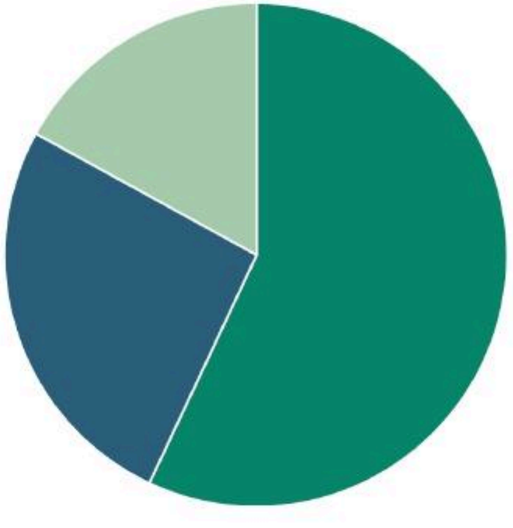
- **38%** 1–499 сотрудников
- **18%** 500–999 сотрудников
- **16%** 1000–2499 сотрудников
- **12%** 2500–9999 сотрудников
- **16%** 10 000+ сотрудников

Уровень должности



- **37%** Менеджер
- **24%** Директор
- **14%** Специалист
- **8%** Админ. персонал
- **8%** Топ-менеджмент (C-level)
- **5%** Вице-президент
- **5%** Прочие

Функциональная область



- **57%** HR
- **26%** Обучение и развитие (L&D)
- **17%** Общее управление и другие

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224

Blanchard® — мировой лидер в области развития лидерства, консалтинга и коучинга. Более 45 лет компания сотрудничает с организациями, помогая увеличивать индивидуальные достижения и результаты на уровне компаний, предоставляя измеримый прогресс и истинную трансформацию.

Модель лидерства SLII® от Blanchard является мировым стандартом, вдохновляя лидеров в более чем 10 000 организациях по всему миру. Blanchard также предлагает широкий спектр отмеченных наградами решений и инструментов, доступных через гибкие форматы обучения, чтобы удовлетворить специфические потребности клиентов и обучаемых.

blanchard®

Посетите наш сайт: blanchard.com

© 2024 Blanchard®. Все права защищены. MK1389 • 1224