



HR и L&D тренды в мире и в странах СНГ





Светлана
Олифер

- Исполнительный директор CBSD
- Руководитель Центра методологии CBSD
- Куратор направления HR программ CBSD



Вячеслав
Дриго

- Директор по развитию CBSD

V_Drigo@cbsd.ru

cbsd.ru

Миссия CBSD

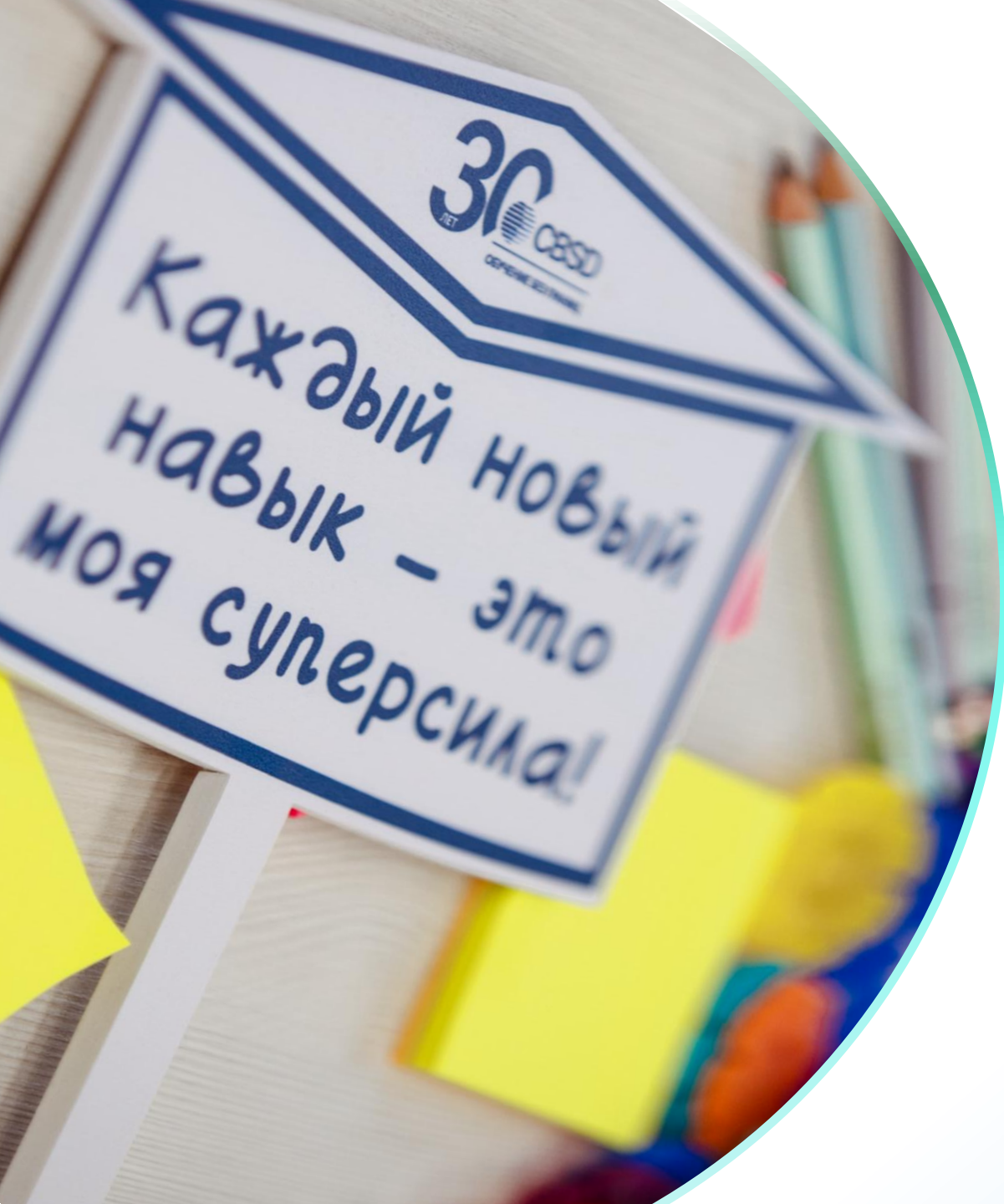
Находить лучшие международные практики и делать их полезными для бизнеса в России и странах СНГ.

Мы адаптируем мировой опыт к реальным условиям работы компаний, объединяем его с более чем 30-летней экспертизой CBSD и создаём решения, которые помогают нашим клиентам достигать конкретных бизнес-результатов.

10+ международных партнеров

На протяжении 30 лет мы с гордостью представляем лучшие международные практики, адаптированные под уникальные условия рынка СНГ





С какими **запросами** **по обучению** руководителей к нам приходят

- 1 Программы развития HR менеджеров (HRBP, T&D, C&B)
- 2 Программы развития управленческих навыков
- 3 Программы развития кадрового резерва / преемников
- 4 Кросс-функциональное взаимодействие
- 5 Командообразование и бизнес-игры
- 6 Развитие сотрудников и наставничество
- 7 Фасилитационные сессии и стратегические сессии
- 8 Разработка и передача очных и онлайн курсов



15 делегатов из **9**
разных компаний —
самая многочисленная
делегация CBSD Global
за всю историю ATD

Основные факты про ATD

atd 26

LOS ANGELES
MAY 17-20



8000+
участников

350+
стендов

300+
спикеров

40+
иностранных
делегаций

15
русскоязычных
делегатов

ПЯТЬ ЯКОРНЫХ ТЕМ ATD 2026



«Embrace Disruption» —
Откройся изменениям



Искусственный интеллект:
роль и место



Человечность:
всегда и во всем



Лидерство:
современная трактовка



HR и L&D:
настоящее и будущее



ИИ реалии и мысли в будущее



Ошибки и опасность ИИ



ИИ меняет мир безопасности



Рост производительности,
но падение обучаемости



«Демон» экрана



ATD 25 – ATD 26:

сравнительные инсайты



Сейчас лучшее время
в истории, чтобы родиться,
а завтра, вероятно,
будет ещё лучше.

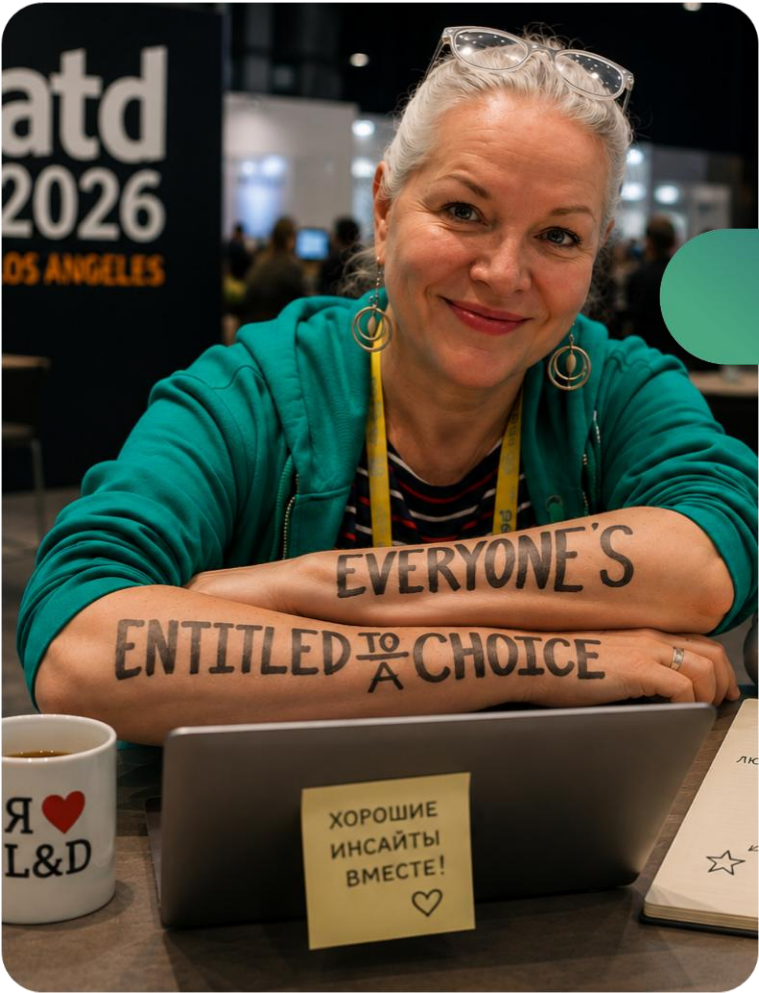
— Зак Касс

ИИ — вызов: прогнозы, риски, пробы, опасения



- В проектировании ИИ участвуют умные люди
- «Если бы вы могли автоматизировать всё в своей жизни — где бы вы остановились? Что именно мы хотим сохранить, несмотря на автоматизацию?»
- «Это вообще будет хорошо для моих детей? Для моих внуков?»
- «Насколько я свободен делать то, что хочу, не причиняя вреда другим?»
- «Как нам использовать технологию так, чтобы сделать жизнь человечества лучше, а не хуже?»

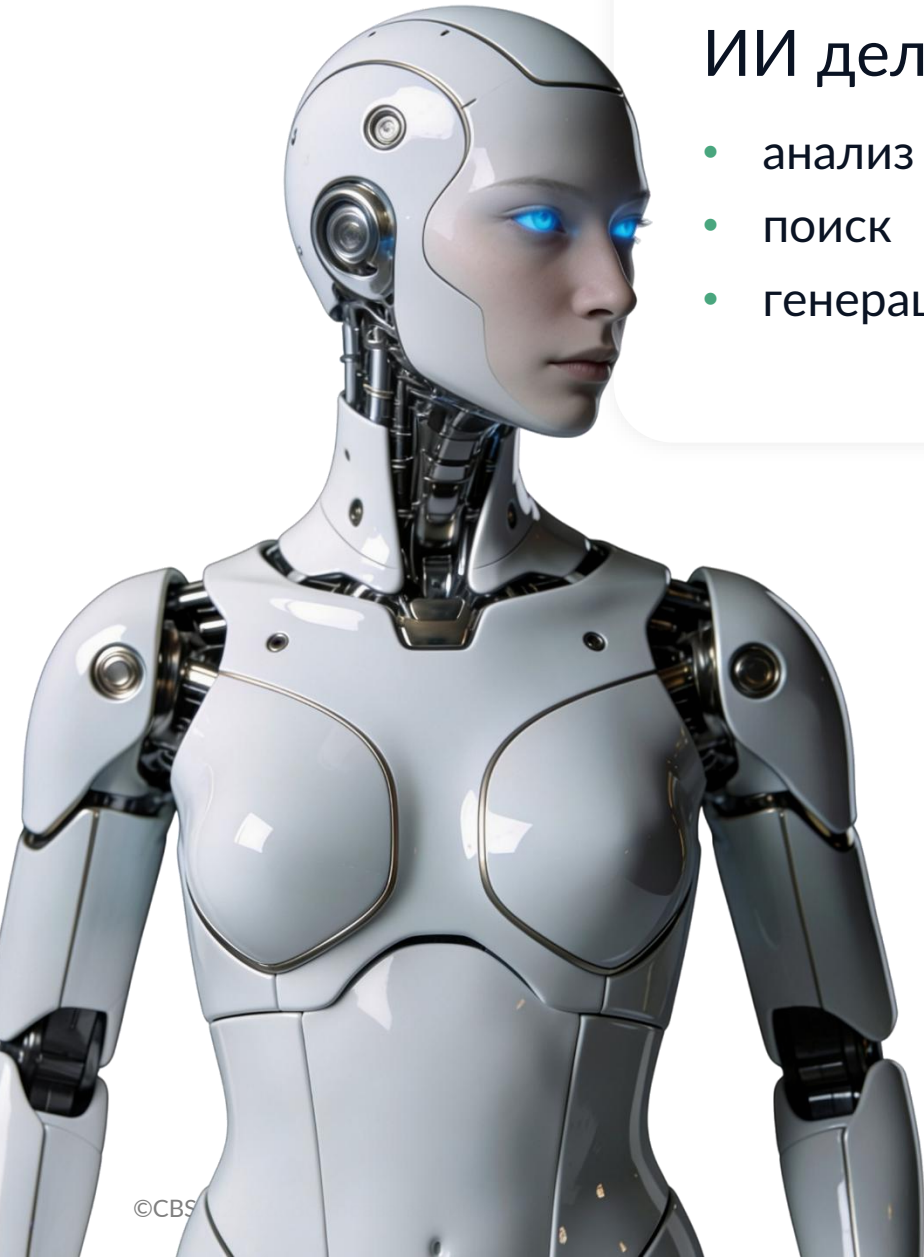
Кто же рулит?



Человек?



ИИ?



ИИ делает быстрее:

- анализ
- поиск
- генерацию

ИИ НЕ умеет:

- доверие
- влияние
- коммуникация
- эмпатия
- лидерство

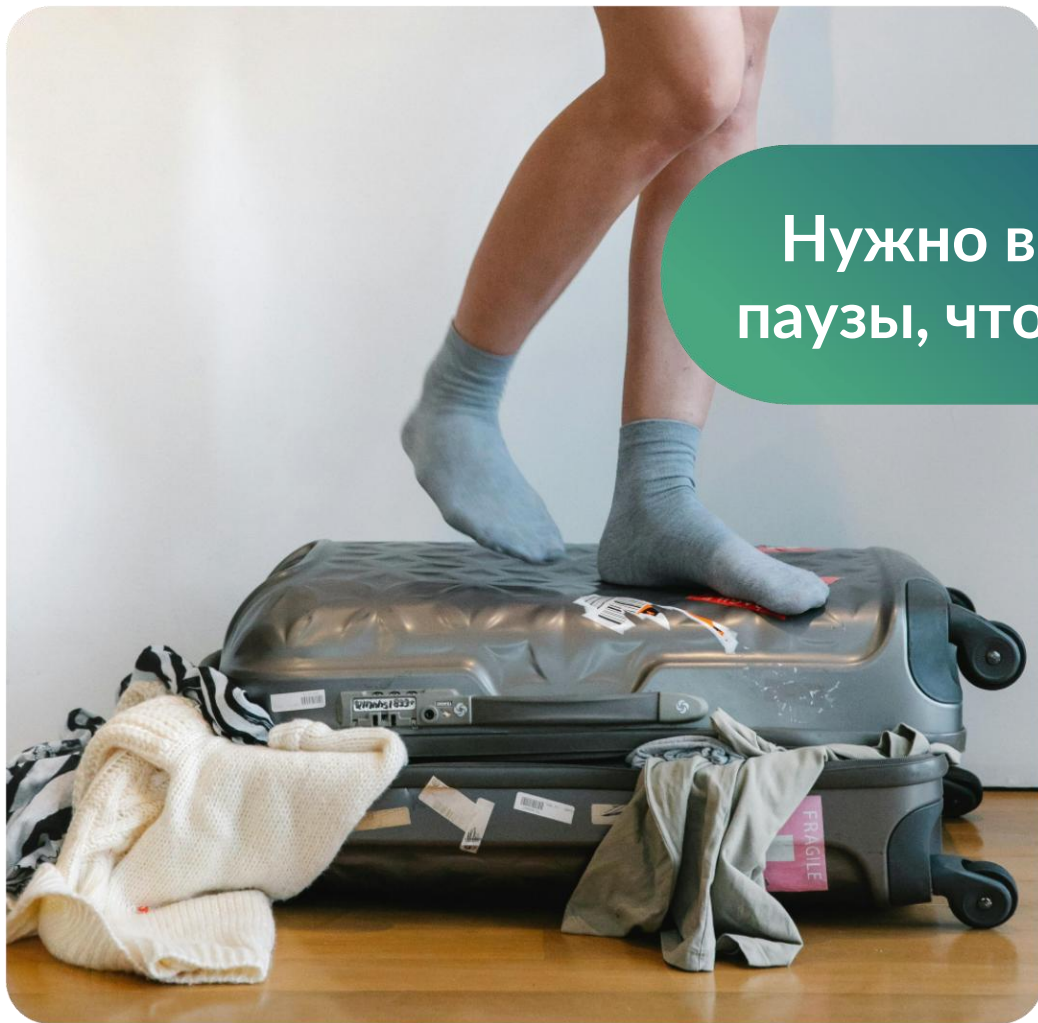


Меняем work-life balance на life-work fit



Спейсинг — новое слово с АТД

Нужно время и «место» /
паузы, чтобы усвоить навык





Одним словом



Лидерство: трактовка 2026

В чем обновления
лидерской идентичности?

От яркого харизматичного лидерства —
к «спокойному», «тыловому»,
от «сверху» — к «середине»:
обеспечивать взаимодействие,
связи и интеграцию в системе.



Рынок L&D: вызов зрелости и поле для роста

Объем рынка

В мире

2026 год

\$333 млрд

2030 год

\$487 млрд

↑ 47%

@Research and Markets



В России

2025 год

\$530 млн

2030 год

\$680 млн

↑ 28%

@Strategy Partners



В Узбекистане

2024 год

19,5%

компаний проводили
формальные программы
обучения сотрудников

@World Bank
Enterprise Surveys



Рынок L&D: вызов зрелости и поле для роста

Как изменился бюджет компаний на обучение в 2026 году

В мире

63%

увеличили бюджет или оставили без изменений

@LMSPedia



В России

35%

увеличили бюджет (39% - 2025 г.)

37%

оставили бюджет без изменений

12%

сократили расходы

@Коммерсант

RUS

В Узбекистане

47%

увеличили расходы на обучение персонала

@Empatia and Profi Training (2025)

UZB

Стадии развития КУ

STRATEGY
& IMPACT



EFFICIENCY & EFFECTIVENESS

Рынок L&D Вызов зрелости и поле для роста

Связь L&D с бизнесом

11% организаций считают обучение
синхронизированным с бизнесом



В России ROI часто подменяют метриками обучения

До **50%** компаний ограничиваются:



Оценкой удовлетворённости обучением (опросы, NPS)



Тестами знаний и навыков



Обратной связью от руководителей

Эти метрики относятся к 1–2 уровню Киркпатрика и не доказывают ROI, но в практике HR часто именуются «оценкой эффективности обучения»

Инсайт 3

А ЕСТЬ ЛИ СВЯЗЬ?

atd
2026

CBSD

ОБУЧЕНИЕ

РОСТ →

ЭФФЕКТИВНОСТЬ →

РЕЗУЛЬТАТЫ →

БИЗНЕС



РОСТ



ЭФФЕКТИВНОСТЬ



РЕЗУЛЬТАТЫ



ДАННЫЕ



КОЛЛОБОРАЦИЯ



ДОВЕРИЕ

HR = БИЗНЕС

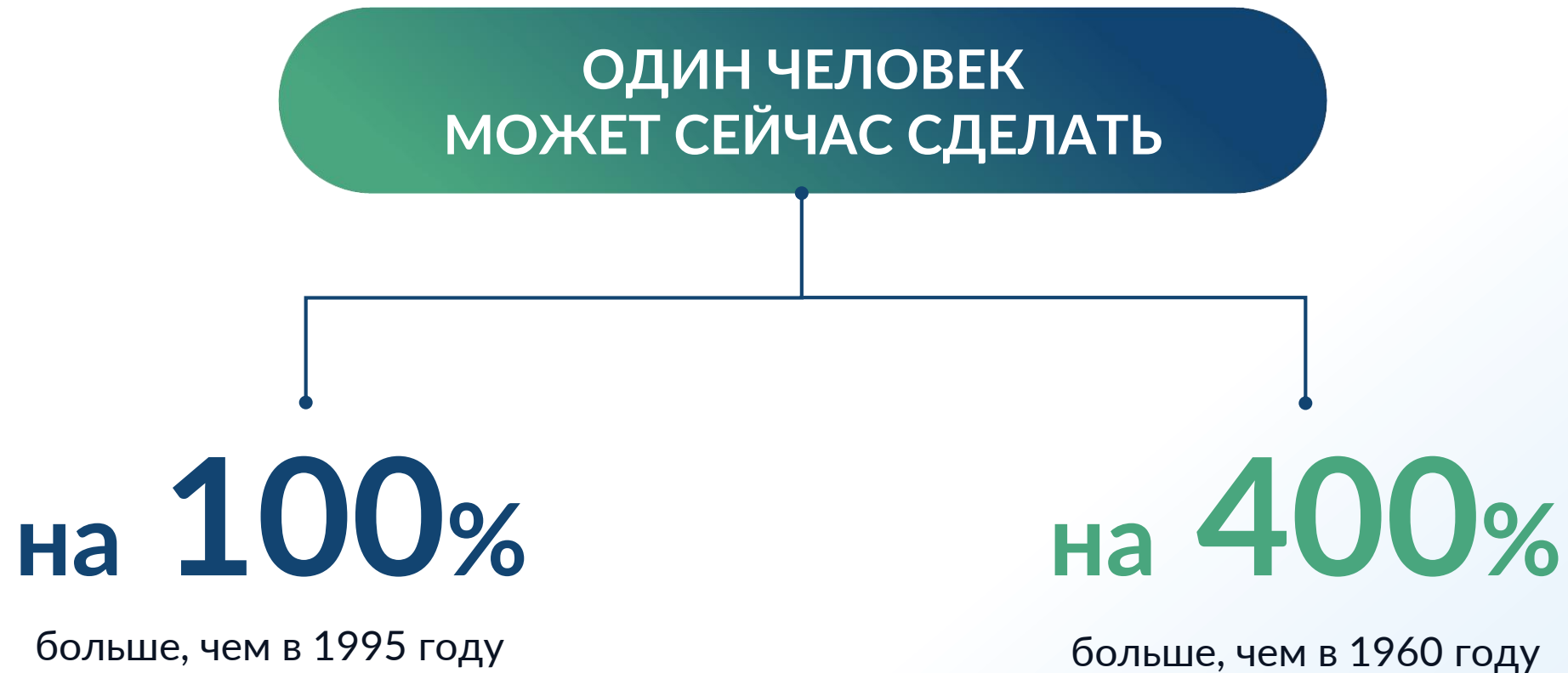
CBSD

ПРИ ЭТОМ

НИУ ВШЭ прогнозируют:

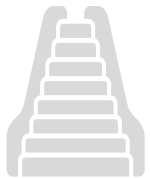
- **Изменение 39% базовых компетенций** на фоне технологических, социально-экономических и других перемен с 2025 по 2030 год.
- **Новых профессий и рабочих мест будет появляться больше, чем исчезать старых.** Однако 59% сотрудников потребуются переобучение, но не всем оно будет доступно.

Область оптимизма



Международная повестка

Смена парадигмы



Старая модель

Построить карьеру

Лестница вверх

Закрытый «резерв»



Новая модель



Новое искусство **собирать её**,
как конструктор из модулей

Открытые **экосистемы**
танантов и проектных сообществ

Сеть маршрутов и ролевых переходов

Источники исследования:

[K-Team HRM. Исследование retention-стратегий: как удерживать сотрудников в 2025 году, 2025](#)
[Training Industry. What's wrong with your skill development strategy and how to fix it, 2025](#)

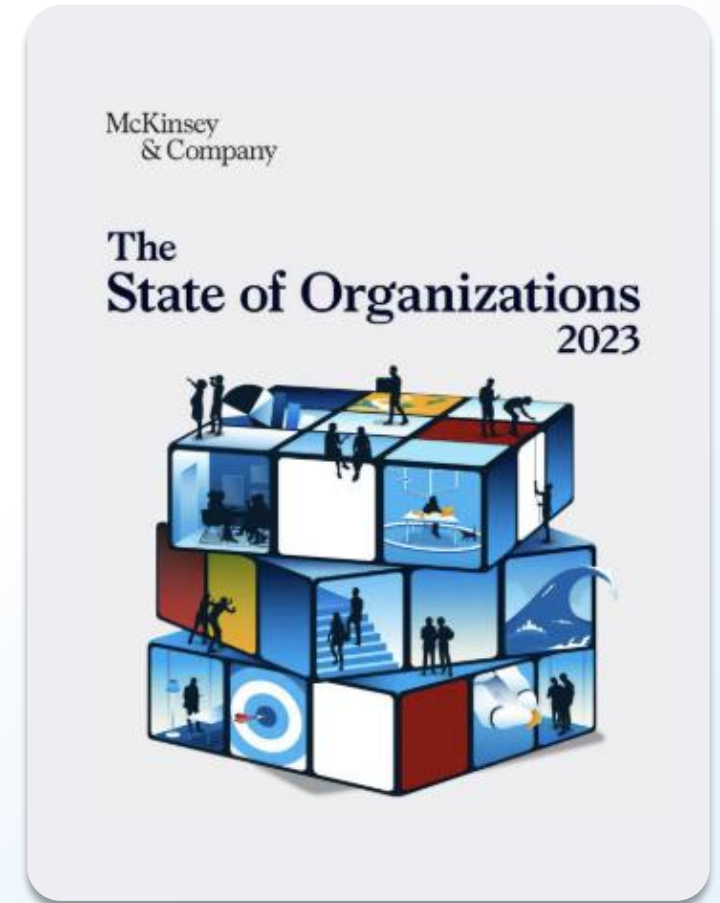
Исследование McKinsey показывает:

60%

работников в высокопроизводительных компаниях, у которых нет формальной карьерной лестницы

Вместо карьерной лестницы

Работает «динамическая внутренняя мобильность» — возможность собирать опыт, проекты и навыки по принципу конструктора



Матеріал статті:
McKinsey. The State of Organizations, 2023

Роль HR: «архитекторы возможностей»

Подход: смена операционной системы
Управление должностями vs Управление потенциалом

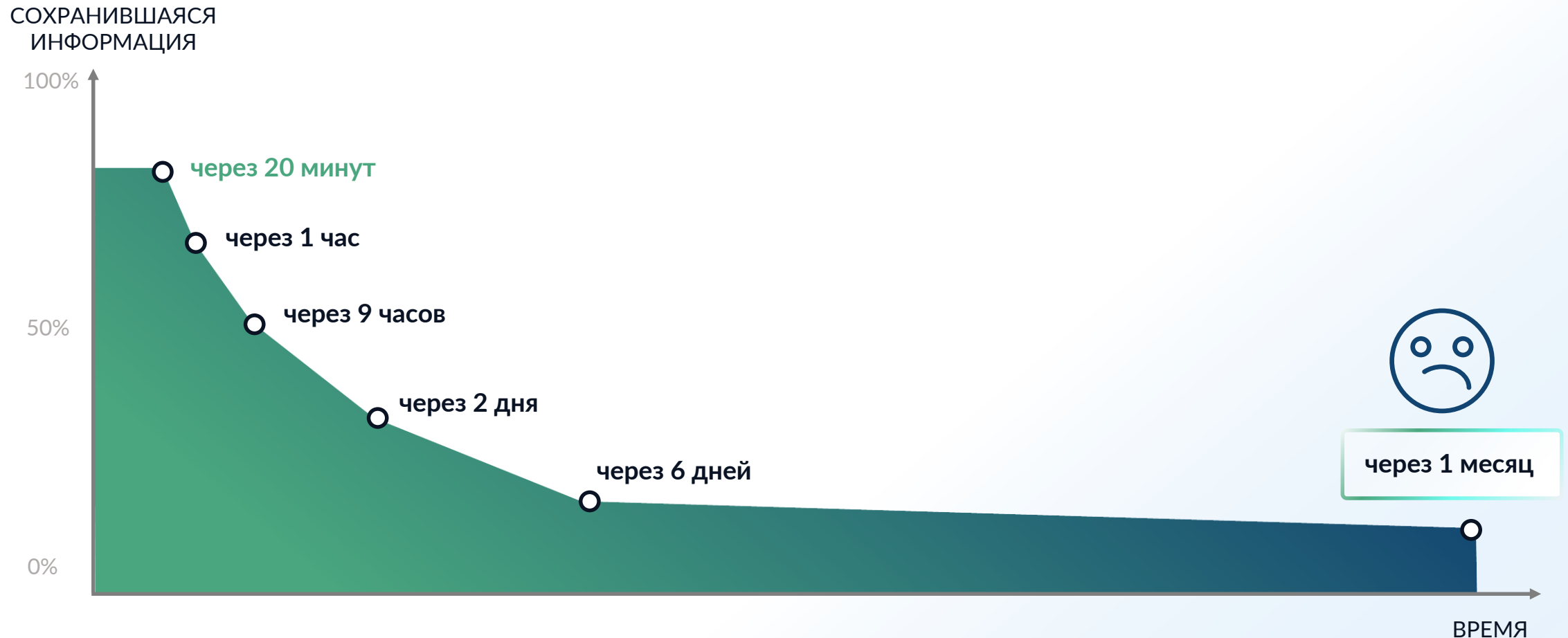
ПАРАМЕТР	СТАРАЯ ЛОГИКА (УПРАВЛЕНИЕ ДОЛЖНОСТЯМИ) 	НОВАЯ АРХИТЕКТУРА (УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛОМ) 
Единица учёта	Должность / Позиция	Навык / Роль / Задача
Приоритет	Соответствие инструкции	Скорость адаптации
Наём	На вакансию (замена «детали» в системе)	На необходимые компетенции (доступ к динамическому навыковому «ресурсу»)
Развитие	Линейное (вверх по лестнице)	Портфельное (движение вширь / горизонтально)
Оценка	Исполнение процесса	Влияние на результат

В изменяющемся нелинейном контексте — бизнес фокусируется на операционной эффективности

В топе запросов — программы, ориентированные на быстрое и точное формирование навыков и развитие кроссфункциональных горизонтальных связей



Модель Эббингауза показывает высокую скорость утраты изученного



Фокус внимания 1



Задача тренинга

Тренинг должен быть спроектирован не вокруг темы, а вокруг **конкретного поведения**.

Что конкретно человек будет делать **иначе** после обучения.



Фокус внимания 2



УНИВЕРСАЛЬНОЕ
ОБУЧЕНИЕ



МУЛЬТИМОДАЛЬНАЯ
СРЕДА РАЗВИТИЯ

Задача тренинга

Чем точнее формат поддержки совпадает с рабочей задачей и уровнем участника, тем выше шанс переноса навыка.



Инструмент из мировой практики



Обязательная встреча с руководителем по итогам обучения

Через 1–2 недели после обучения руководитель задаёт не общий вопрос «как тренинг?», а конкретные вопросы по применению:

- Где ты применил инструмент?
- Что получилось?
- Что было сложно?
- Что изменилось в реакции команды, клиента, стейкхолдера?
- Где попробуешь ещё раз?
- Какая поддержка нужна?



Инструмент из мировой практики



Шаблон «Мини-отчет по эффекту»

Заполняется сотрудником через неделю после обучения (3-5 предложений)

- Что внедрил: [Название навыка / инструмента]
- Где применил: [На какой задаче / сделке / процессе]
- Результат: [Что изменилось? Сэкономил время, избежал ошибки, получил одобрение]
- Трудности: [Где «жмёт» новый навык?]



Инструмент из мировой практики



Peer-to-Peer Learning Loops: горизонтальный обмен

Важный ресурс для обучения — это экспертиза тех, кто уже умеет делать работу хорошо внутри компании. Это превращает команду в самообучающуюся систему.

Механика: Микро-сессии под задачу

- Запускаются короткие циклы (30–45 минут раз в неделю) по принципу «одна задача — один навык».
- В качестве «ведущего» выступает не внешний тренер, а внутренний эксперт (тот, у кого данный навык развит выше).



Система оценки и контроля прогресса и рейтингов



Онлайн-опросник по обратной связи

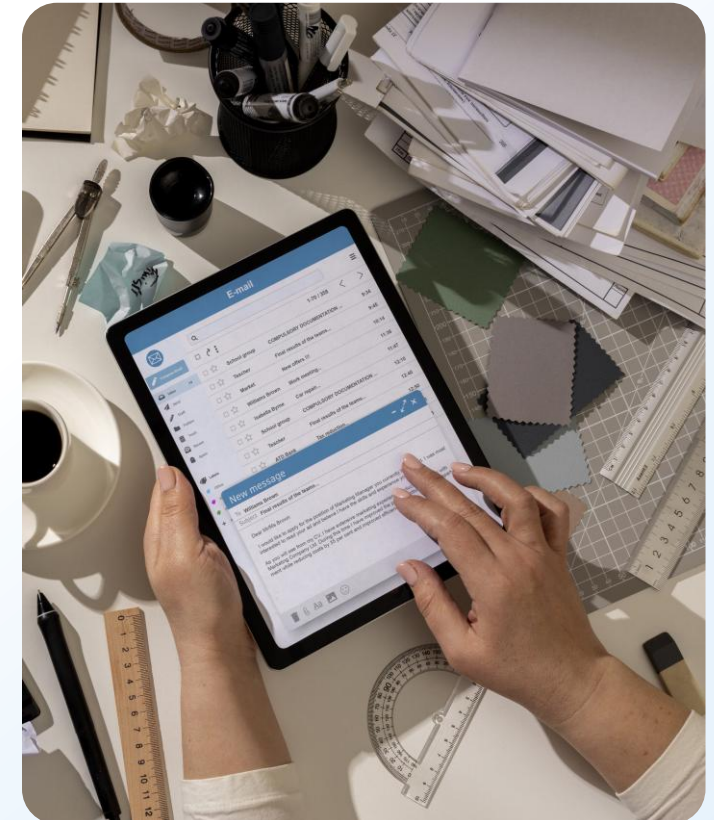
Форма обратной связи участника

(после каждого мероприятия в каждом модуле)

Пример:

Для того, чтобы оценить, насколько наша программа удовлетворяет ваши потребности и учитывает ваши интересы, нам нужна ваша помощь. Поделитесь, пожалуйста, своим мнением о программе и предложите любые советы или комментарии, которые помогут нам ее усовершенствовать.

- Фамилия, имя:
- Программа была интересной и вовлекающей 1-10
- Был оптимальный баланс между теорией и практикой 1-10
- Тренер хорошо разбирается в теме и помогает в освоении материалов 1-10
- Посоветовали бы вы этот тренинг / мероприятие коллеге? 1-10
- Какие навыки вы получили или развили в процессе обучения?
- Что вас особенно поддержало / вдохновило в этом мероприятии?
- Где или в чем вы почувствовали трудности?
- Есть ли что-то, что стоит улучшить или изменить в программе



Система оценки и контроля прогресса и рейтингов



ENPS-оценка

Сбор данных от участников

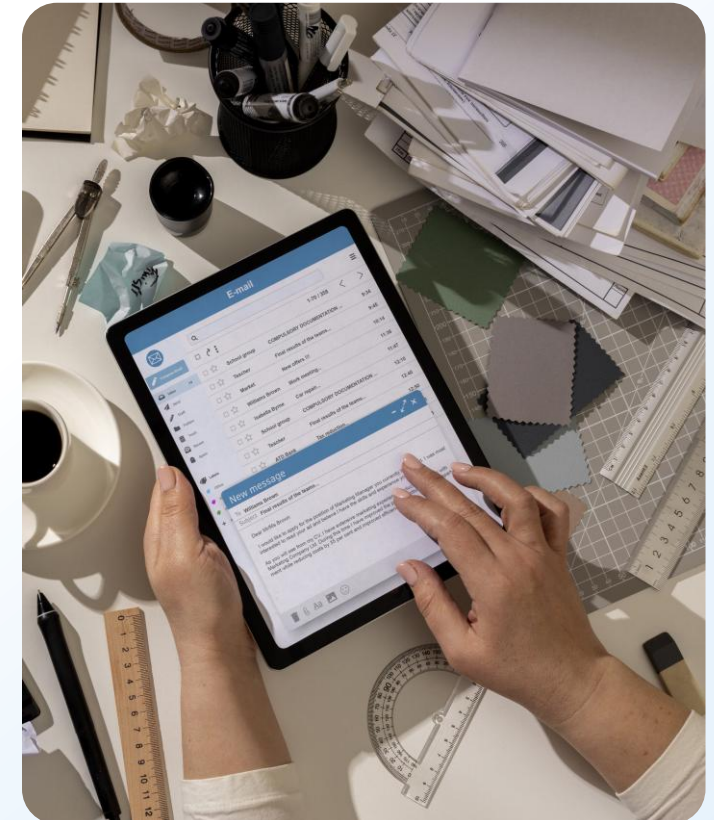
«Порекомендовали бы вы этот тренинг / мероприятие коллеге?» 0–10 баллов;
(9–10) — промоутеры, (7–8) — нейтралы, (0–6) — критики

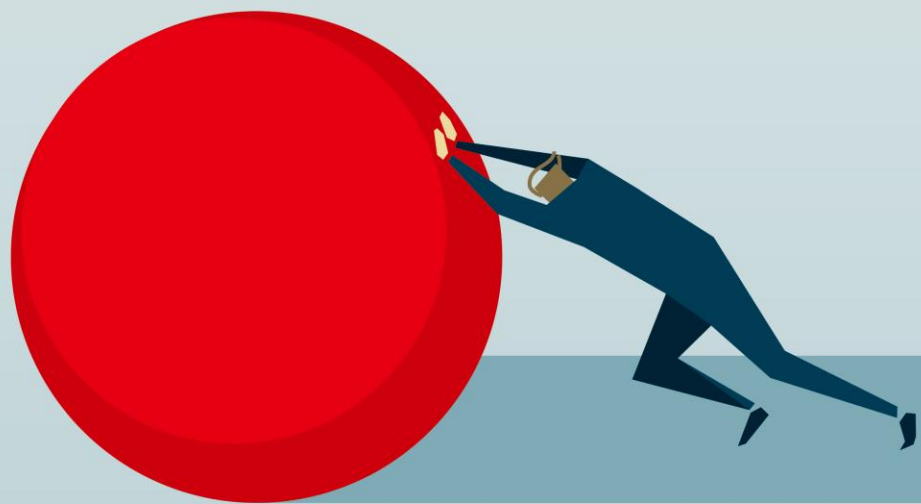


Оценка после программы

Анализ полученной информации

1. % участников, показавших рост личных KPI и KPI их подразделений;
2. % участников, получивших повышение;
3. % участников, подчинённые которых получили повышение



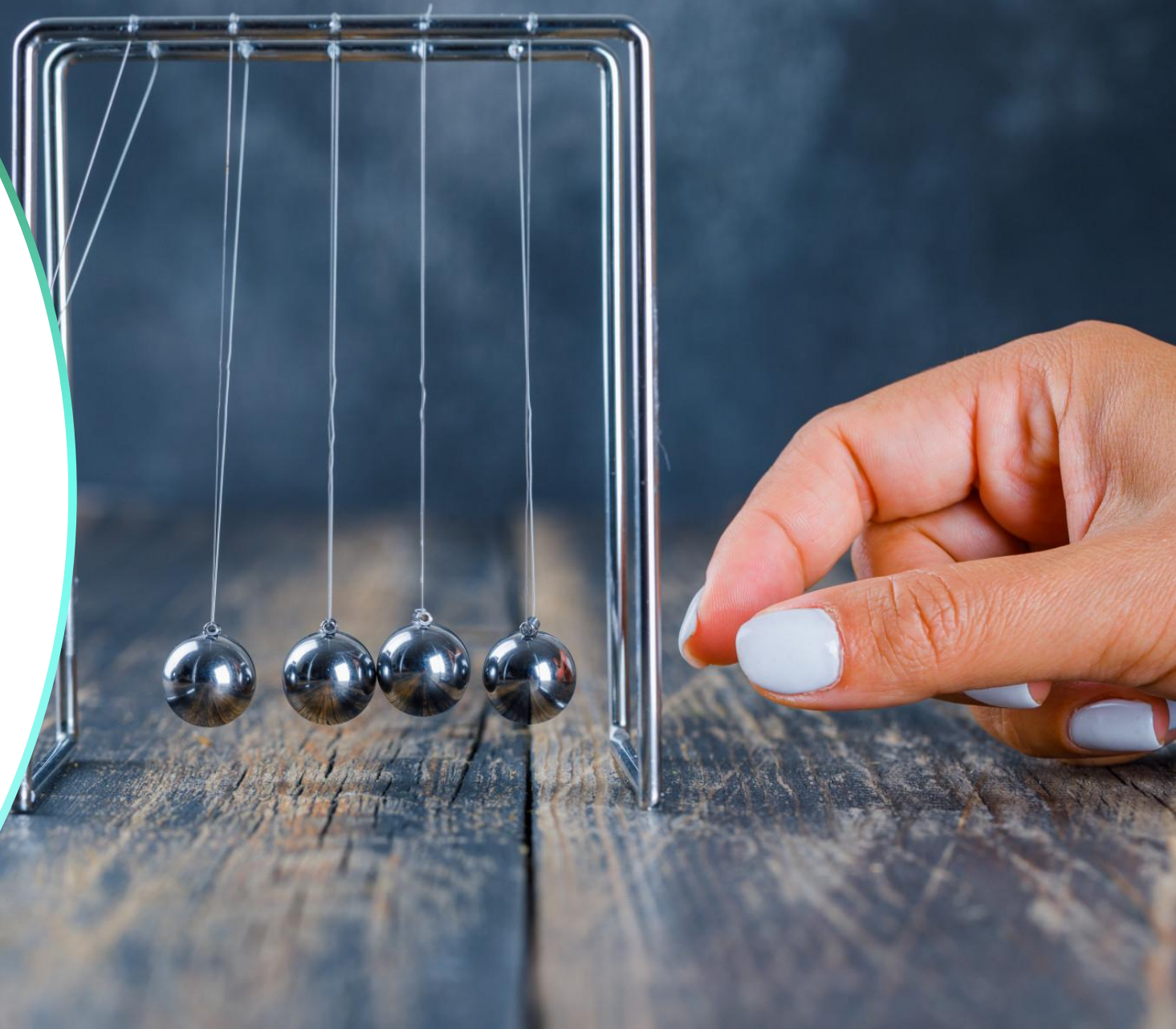


Ждём всех в Бостоне

16-19 мая 2027 года

«Зацепило» на ATD-2026

- В 50% случаев диалог по обратной связи вообще никак не повлияет на результат + «бутерброд» уже не съедобен
- Самая эффективная оценка взаимодействия в команде — оценка самой команды
- Если обучение стоит дешевле 1 миллиона долларов, то эффективнее спросить участников «Было ли полезно?», чем инвестировать дополнительное время и средства в опросы (тем более подсчёты ROI)
- Мягкие навыки правят балом



«Зацепило» на ATD-2026

- Идеальный баланс для максимальной продуктивности — 50% времени вместе вживую (не более 2–3 дней в офисе)
- В работе с людьми, быстро — это медленно, медленно — это быстро (Стивен Кови)
- Скорость $\neq$ компетентность
- Впереди «неконтролируемый интеллект» и «эра морали»
- Лидер — человек, который сохраняет доверие в движении через неопределённость



Цифры, услышанные на ATD 2026



Решения в области HR



Международная сертификация
SHRM-Senior/Certified
Professional

Международная сертификация
Advanced Certificate in Human
Resource Management



Международная сертификация
WorldatWork Global
Remuneration Professional



Медиа́ция для HR

Финансы для HR

Грейдинг должностей

Организационный дизайн
и проектирование. Управление
численностью

Управление эффективностью: бизнес-
планирование и показатели деятельности

Эффективность бизнес-процессов в HR

Система вознаграждения без рисков

Рекрутмент

Спасибо за внимание!

В нашем Телеграмм канале
регулярно размещаем статьи,
исследования, фишки по
созданию курсов, приглашения
на открытые вебинары и
мероприятия

 CBSD





Благодарю
за внимание!

www.cbsd.ru

