

48%

Повышение  
организационной  
производительности

43%

Повышение  
эффективности

42%

Повышение  
вовлеченности  
в обучение

## Мотивы использования персонализированного обучения

39%

Повышение уровня  
ответственности сотрудников  
за свое обучение

37%

Акцентирование  
на компетентностное  
обучение

# ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ: ДОРОГА В СТРАНУ ОЗ?

Что персонализация обучения дает компании?

Как преодолеть трудности внедрения персонализации?



Какие технологические тренды стимулируют персонализацию?

Как выстроить индивидуальную траекторию обучения?

Как снизить затраты на персонализированное обучение?



# ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЕ ОБУЧЕНИЕ (PERSONALIZATION OF LEARNING) —

учебные программы, разработанные с учетом интересов, опыта, предпочтительных способов и темпов обучения конкретного человека. В зависимости от используемых технологий и методов преподавания выделяют четыре формы персонализированного обучения: расширение автономности обучающегося, самообразование, дифференцированное обучение и адаптивное обучение.



## Преимущества персонализации обучения

- учебное планирование становится активным процессом и опирается на объективные данные;
- уровень сложности обучения соответствует индивидуальным особенностям обучаемого: учитывается уровень подготовки, рационализируются конкретные пути достижения положительного результата;
- повышается мотивация учащихся;
- появляется возможность выбрать для совместного обучения партнера, равного по образовательным возможностям и потребностям;
- снижается доля слушателей, отчисленных из-за неуспеваемости.

## Недостатки персонализации как сценария (на примере электронного обучения)

- системы аналитики обучения могут неправильно трактовать учебные потребности обучающихся;
- высокие затраты на создание адаптивных систем обучения и необходимых для их конструирования систем учебной аналитики;
- современные системы не могут отразить многообразие личностных характеристик пользователя;
- типовые траектории выстраиваются на основе средних значений. Это противоречит индивидуальному подходу к обучаемому.

# Индивидуальная образовательная траектория (individual educational trajectory) —

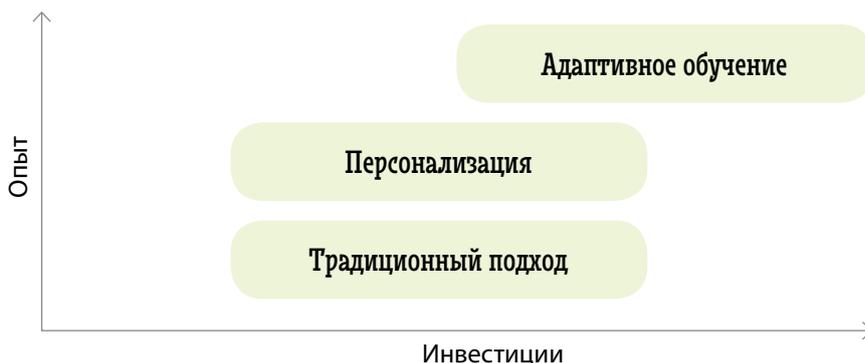
это образовательный маршрут, сформированный под конкретного человека, с учетом его особенностей и потребностей. Обучающийся может сам выбирать предметы, удобное время для занятий и т. д.

## Активная и пассивная персонализация

Дэн Бакли (Dan Buckley) выделил два направления персонализации обучения: персонализация программы, когда обучение адаптируется под конкретного слушателя, и персонализация самим обучающимся, когда слушатель самостоятельно выстраивает свое обучение.

## Место персонализации в системах обучения

В зависимости от опыта человека и стоимости решения различают традиционный подход, персонализацию и адаптивное обучение как высшую форму персонализации.



### Адаптивное обучение

- Большие инвестиционные затраты для разработки.
- Постоянный мониторинг и точная подстройка.
- Нелинейный подход.
- Высокая индивидуализация.
- Использование больших данных, предиктивных моделей обучения, искусственного интеллекта.

### Персонализация

- Модель «толкать и тянуть».
- Подстройка под выбор конкретного человека.
- Промежуточные оценки обучающегося.
- Активизация микрообучением.

### Традиционный подход

- Один формат для всего.
- Компания сама решает, кого и как учить.
- Модель «толкать».

## Движение от традиционного обучения к персонализированному подходу

Чтобы развивать креативные и предпринимательские таланты, необходимо сменить устоявшиеся образовательные стандарты. В новой парадигме, получившей название «персонализированное обучение», человек сам выбирает, что и как учить. Им движут собственные интересы и потребности, а не желание соответствовать установленным нормам.

### Традиционное обучение

- Толкать
- Один формат для всего
- Фокус на аудиторных занятиях
- Корпоративный учебный план
- Корпоративный бюджет
- Компания решает
- Фокус на «что» и «как»
- L&D создает траекторию
- Ручное удерживание
- Отношение «родитель — ребенок»
- Компетенция

### Персонализированное обучение

- Тянуть
- Адаптирован под меня
- Вариативность
- Индивидуализированный учебный план
- Личный бюджет обучения
- Я решаю, мои полномочия
- Фокус на «что» (может быть), но не «как»
- L&D обеспечивает навигацию
- Самостоятельное открытие
- Отношения «взрослый — взрослый»
- Способность

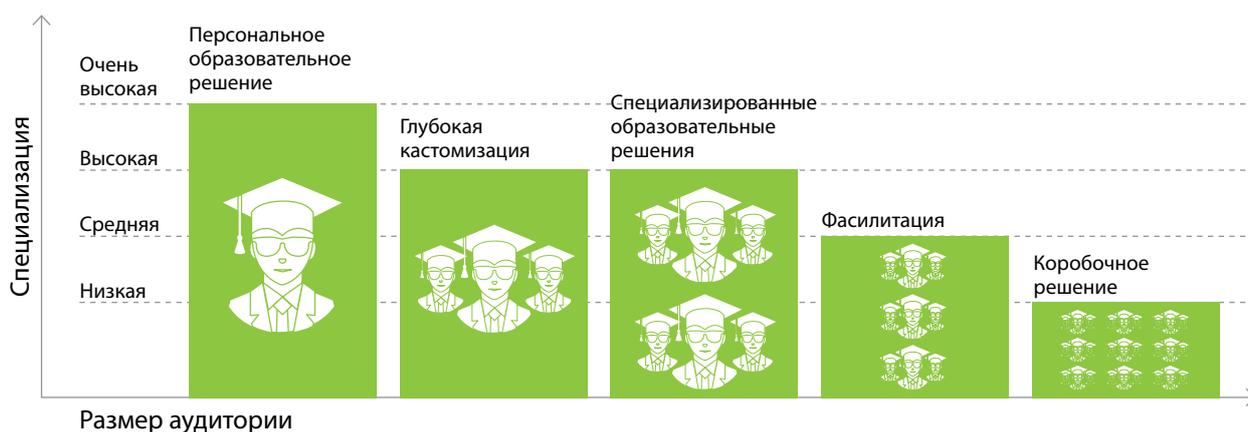
## Персонализация обучения —

крайняя форма кастомизации. Она подразумевает, что учащийся — конечный клиент и заказчик образовательного решения. Это правило работает как для всеобщего, так и для корпоративного образования.

## Кастомизация —

адаптация массового продукта под запросы конкретного потребителя. Например, изготовление торта с фотографией клиента или нанесение индивидуального рисунка на стандартный велосипед. В образовании кастомизация — изменение образовательного решения с учетом потребностей обучающихся.

### Глубина кастомизации



#### Персональное образовательное решение

Кастомизация под конкретного слушателя, в зависимости от его роли в команде или уровня предварительной подготовки, определенной в процессе предварительного тестирования обучающегося, и т. п.

Например, персональный коучинг по заданным целям или репетиторство по конкретной теме.

#### Глубокая кастомизация

Неповторимая программа, актуальная для узкого круга слушателей. Образовательное решение разрабатывается на основе кейсов, практики и специфики определенной компании или подразделения. Кастомизируется под конкретные задачи заказчика все: содержание, формат, преподаватели, методики и т. д. Например, Sberjile (образовательная программа о методологии управления изменениями на основе подхода Agile) построена на основе личного опыта сотрудников Банка по решению конкретных проблем.

#### Специализированные образовательные решения

Подбор содержания, примеров или структуры образовательного

решения под требования конкретного заказчика. Образовательная программа предполагает ограниченный круг слушателей. Например, школа английского языка Skyeng учитывает профессиональный опыт и образование человека и предлагает курсы под потребности конкретного слушателя и т. д.

#### Фасилитация (facilitation)

Коробочные решения, правила и особенности которых адаптируются под конкретного заказчика. Например, в Lego Serious Play с помощью конструктора моделируют конкретную учебную задачу.

#### Отсутствие кастомизации (коробочное решение)

Подобные программы могут быть применены для обучения максимально широкого числа слушателей. На нулевом уровне, как правило, находятся различные деловые игры, открытые программы.

#### Персонализация как форма кастомизации

Персонализация — крайняя форма глубокой кастомизации. Ее можно использовать как

локальное решение в рамках адаптивных образовательных программ с произвольным уровнем кастомизации.

Простейшие и самые распространенные формы персонализации образовательного решения — настраиваемые адаптивные тесты и роботическое создание индивидуальных образовательных траекторий. Последние учитывают такие индивидуальные параметры, как уровень предметной экспертизы, круг интересов слушателя, скорость принятия решений, темпоритм, а также специфические поведенческие характеристики, выявленные статистическими методами с помощью искусственного интеллекта.

Глубокая персонализация улучшает опыт обучения за счет различных настроек контента и формата подачи под предпочтения конкретного слушателя. Она учитывает личностные и даже физиологические особенности обучающегося. Например, одни воспринимают визуальный контент, другие — аудио-контент, а кому-то необходимы тактильные ощущения.

# ФОРМЫ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ

## ПРИМЕРЫ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ



**Дмитрий Волков,**  
директор по развитию образовательных технологий,  
КУ Сбербанка

Полная версия выступления:



Презентация



Видео

Как показывает практика, адаптивное обучение — наиболее эффективная форма персонализации. Но разработка и реализация подобных программ сопряжены с высокими затратами. Компании, не готовые выделять большие бюджеты на обучение, могут последовать примеру проектов, которые вводят сертификационные экзамены вместо тренингов либо предоставляют несколько вариантов обучения на выбор

Персонализация — уже не модный тренд. Это жизненная необходимость. Традиционная образовательная система как в школах, так и в корпорациях устаревает. Проблема в нехватке индивидуального подхода. Разработчики программ и преподаватели не учитывают опыт, знания каждого обучающегося. Неудивительно, что люди скучают на занятиях и неохотно подключаются к новым тренингам. Недавний ежегодный опрос среди специалистов в области обучения и развития (L&D) показал, что персонализированное обучение считается основным решением проблемы и наиболее важной тенденцией корпоративного обучения.

### Flipkart

Один из лидеров на индийском рынке ИТ разделяет образовательные программы на обще-корпоративные (We Grow), для групп сотрудников (Team Learn) и компетенции отдельного человека (I Learn). Тип программы определяет цели и варианты обучения для их достижения. В случае индивидуальных тренингов сотруднику предоставляется полная свобода выбора. За компанией остается право фасилитировать и мониторить процесс.

### Philips Lighting

Производитель осветительных приборов вместо тренингов направляет специалистов на сертификационные экзамены. Сотрудники сами решают, как к ним готовиться: пройти элек-

тронный курс, прочитать книги, пообщаться с более опытными коллегами и т. д. Подход позволяет в разы снизить затраты на корпоративное обучение. Ведь одно дело — разработать сертификационный экзамен, другое — составить несколько образовательных программ.

### Корпоративный университет Сбербанка

Схожим образом устроен портал «Виртуальная школа» Корпоративного университета Сбербанка. На онлайн-платформе собраны различные образовательные решения КУ Сбербанка и партнерских организаций. Программы включают очные курсы с дистанционным компонентом, электронные курсы, мини-тренинги, обучающие семинары и воркшопы.

В 2018 году Ассоциация развития талантов (ATD) опросила представителей 271 крупной компании, чтобы понять состояние корпоративного образования.

**83%** респондентов отметили наличие нескольких программ с элементами персонализации и только.

**19%** сообщили, что большинство их образовательных программ персонализированы.

**55%** экспериментируют с технологией адаптивного обучения.

Помимо образовательных решений, на портале представлены база знаний, библиотека электронных книг, банк образовательных технологий, медиатека с видеоматериалами и другими источниками полезной информации. Портал также связан с социально-образовательным проектом Сбербанка — InSbera. Это ресурс для самообразования, на котором сотрудники Банка публикуют собственные знания и достижения, обмениваются опытом в тематических сообществах и развиваются в личном и профессиональном плане.

Таким образом, сотрудник может выбрать, как достичь целей обучения и получить необходимые компетенции. Он может прочитать учебное пособие, пообщаться с коллегами или присоединиться к курсу на онлайн-платформе массового образования Coursera.

## Школа будущего

École 42 — некоммерческая школа программирования в Париже. Откры-

та французским миллиардером Ксавье Ньельем (Xavier Niel) в 2013 году. Уникальность школы в том, что в ней нет преподавателей: студенты обучают друг друга (метод одноранговой сети, peer-to-peer pedagogy), а занятия предполагают работу над проектами (project-based learning).

На основе методики École 42 Сбербанк запустил аналогичный проект в России — «Школа 21». В ней также нет преподавателей, лекций и оценок. Новые задания обычно вызывают «шок» у студентов. Из-за этого возникает необходимость консультироваться с коллегами вокруг, а также искать информацию в открытых источниках. При этом каждый обучающийся выполняет задачи в собственном темпе и в удобное время. Это позволяет каждому поступившему реализовать свой потенциал и найти любимое дело.

Поступление в школу начинается с регистрации на сайте. Далее потенциальные студенты проходят онлайн-тестирование

Мотивы использования персонализированного обучения (на основе ответов 271 T&D-специалиста).

**48%** Повышение организационной производительности.

**43%** Повышение эффективности.

**42%** Повышение вовлеченности в обучение.

**39%** Повышение уровня ответственности сотрудников за свое обучение.

**37%** Акцентирование на компетентностное обучение.

Источник: ATD, 2018

в формате мини-игр и отправляются на собеседование. Лучших по результатам испытаний приглашают на четырехнедельный тестовый период в Москве.

## Рост персонализированного обучения

Некоторые организации уже применяют персонализированное обучение, и, как отмечают эксперты ATD, доля персонализированных программ продолжает расти.

На графике ниже показан процент учебных программ в портфеле компаний с элементами персонализированного обучения два года назад, в настоящее время, а также планы на ближайшие два года.



Источник: ATD, 2018

## Flipkart (Bangalore): матрица ответственности

	Фокус	Услуги	Роль L&D
Компания решает ЧТО Работник решает КАК	<b>Мы растем</b> (We Grow)	«Организационная борьба для поддержки трансформации». → Инновации. → Продуктовый менеджмент. → Аналитика. → Менеджмент и лидерство.	→ Драйв, совместное создание контента. → «Глубокий фокус».
	<b>Команда учится</b> (Team Learn)	Специфические потребности команды.	→ Поддержка и координация. → «Тактический фокус».
Работник решает ЧТО и КАК	<b>Я учусь</b> (I Learn)	Маркетплейс для самостоятельного исследования.  МООКи / YouTube / Khan Academy / Safari books / подписки / журналы / сообщества практиков / конференции.	→ Фасилитация. → Курирование. → Навигация. → Мониторинг.  «Фасилитировать со стороны и освободить дорогу».

## КУ Сбербанка. Образовательный маркетплейс

**Виртуальная школа КУ 2.0** — технологическая персонализированная платформа с навигацией по образовательным решениям с учетом сегментации сотрудников



# ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ



**Наталья Шумкова,**  
проректор  
по учебной работе,  
КУ Сбербанка

Полная версия выступления:



Презентация



Видео

В условиях перенасыщения рынка компаниям важно выделить свой товар на фоне конкурентов. Как это сделать? Доказать клиенту, что продукт или услуга созданы для него и отвечают его запросам, интересам и жизненным ценностям. Тот же подход работает и в случае образовательных продуктов. Персонализированный подход позволяет адресовать потребности в обучении практически каждого — от скучающего старшеклассника до сотрудника крупной корпорации

## Три уровня персонализации бренда

Классический прием — персонафикация, когда товару добавляют черты человека. Например, «Красный» и «Желтый» из рекламных роликов шоколадного драже M&M's или заяц производителя батареек и аккумуляторов Duracell. Маркетологи любят персонажей, потому что они быстро врезаются в память клиентов.

Первой попыткой персонификации программного обеспечения считается электронный помощник Клиппит, Скрепыш, или «говорящая скрепка». Персонаж просуществовал в Microsoft Office с 1995 по 2001 год. Анимация появлялась на экране пользователя при первом запуске программы и давала рекомендации по использованию.

Несмотря на приятный внешний вид, скрепка превратилась в предмет насмешек. В 2003 году студент Стэнфордского университета Люк Шварц провел исследование, чтобы определить источник ненависти к персонажу. Оказалось, отношение к Клиппи зависело от ожиданий пользователя. Те, кто видел в скрепке помощника, раздражались — она отвлекала от работы. Те же, кто считал Скрепыша способом отвлечься, относились к нему хорошо.

Другой вариант персонализации в бизнесе — кастомизация —

адаптация массового продукта под запрос конкретного потребителя. Простой пример — комплектация автомобиля, когда к стандартному набору опций по желанию клиента добавляют подогрев руля или омыватель фар. Можно кастомизировать одежду — например, добавить надпись на белую футболку. Это работает даже с напитками. В некоторых кафе на пенку капучино могут нанести фотографию клиента.

Многие компании идут дальше и персонализируют товары. Как и в случае кастомизации, продукт или услуга адаптируется под человека. Важно, что это происходит постоянно. Алгоритмы в режиме реального времени анализируют поведение и привычки человека. Если говорить про платформенные решения, лучший пример этого явления — потоковый мультимедиа-сервис для просмотра кино и сериалов Netflix. Чем чаще человек просматривает фильмы, тем лучше платформа понимает его вкусы и точнее составляет киноподборки. Таким образом, чем дольше вы используете платформу Netflix, тем меньше шансов, что вы от нее откажетесь.

## Персонализация образовательных решений

Компании и провайдеры в области обучения начинают экспериментировать и внедрять персонализированный подход с единственной целью — адре-

совать динамически изменяющиеся потребности в обучении. Цели обучения, доступные материалы, темп изложения, форматы подстраиваются под каждого, обучающимся дают практические задания, решение которых переводит их на новый уровень освоения навыка.

Одним из способов персонализации можно считать постановку обучающихся на траекторию. Такой подход использовала Академия технологии и данных КУ Сбербанка, чтобы эффективно и быстро обучить цифровым навыкам достаточно большую целевую аудиторию.

Для целей персонализации обучения активно используют платформенные решения. Искусственный интеллект анализирует, как человек справляется с тестами, и показывает требуемый уровень знаний и навыков, какой тип контента лучше усваивает — подкаст, видео, инфографику, лонгриды, — и адаптирует обучение.

### **Адаптивность — новые методологические алгоритмы. Делай раз, делай два, делай три!**

Высшая форма персонализации в образовательной сфере — адаптивное обучение. Развитие в этом направлении — один из приоритетов КУ Сбербанка. В 2018 году в рамках III Международной конференции «Больше чем обучение: как развивать цифровые навыки» состоялась серия сертификационных программ от Ассоциации развития талантов (ATD). На одной из таких программ наши коллеги обучились стратегиям определения потребностей организации в адаптивном обучении, методологии дизайна и разработки адаптивных решений. Так, адаптивный формат предполагает новый методологический алгоритм.

→ Определение того, что должен знать и уметь обучающийся после обучения. Описать все знания и умения обучающегося можно

на основе Таксономии Блума. Решение проектируется строго на основании всех сформулированных целей.

→ Диагностика требуемого уровня знаний и навыков. Подготовить основные и параллельные формы тестовых вопросов. Важно, что диагностируется не только ожидаемый уровень компетентности, но и оценивается степень уверенности в правильности своего ответа. Цели обучения могут считаться достигнутыми, только если обучающийся на 100% правильно отвечает в результате диагностики. Прохождение же целевого уровня возможно только при позитивном результате по обоим критериям.

→ Создание контента для достижения целей обучения. Персонализация достигается за счет большого разнообразия обучающего контента. Платформенное решение выстраивает логику обучения, в которой контент — это вспомогательная часть, вытекающая из цели обучения и проб.

### **Как ускорить переход к адаптивному обучению?**

→ После каждого проекта анализировать результаты и улучшать методологию.

→ Развивать платформы на основе искусственного интеллекта.

→ Развивать компетенции, связанные с построением математических моделей, анализом данных о клиентах, их правильным использованием и таргетированием.

### **Трудности адаптивного обучения: методологические ошибки, отсутствие платформ и технологических компетенций**

Если обратиться к типичным ошибкам дизайна обучающих решений, то можно видеть,

что процесс часто начинается не с определения целей и даже не с диагностики актуального уровня знаний и навыков, а с определения контента, которому следует обучить. В методологии адаптивного обучения не работает подход «начинать с конца».

Кроме того, в обучении мы часто не видим четких практических результатов. Обучение прошло, а что изменилось, вовсе не ясно. Результаты обучения часто оцениваются по проходному баллу, например, это 80% правильно выполненных тестовых заданий. В методологии адаптивного обучения цели должны быть достигнуты на 100%.

К сожалению, мы не наблюдаем в России взрывного роста на рынке платформенных решений, работающих на основе искусственного интеллекта. Адаптивное обучение без этого невозможно. Старая добрая линейная логика платформ для онлайн-курсов просто не способна воспроизвести требуемые алгоритмы, понять клиента и подстроить под него образовательный опыт.

Платформенные решения очевидным образом предъявляют новые требования к компетенциям функции L&D, а именно: экспертиза в области знания и сегментирования клиентов, создание предложений на основе математических моделей, умение взаимодействовать в режиме реального времени, омниканально, на языке клиента.

Пока адаптивное обучение — редкое явление в компаниях. Вместе с тем будем помнить, что «невозможно учить компетенциям будущего вчерашними методами». На становление методологии обучения в классе рынка понадобилось чуть больше 20 лет.

Надеемся, что всепроникающая технологизация поможет нам в развитии новых L&D-компетенций и будет способствовать появлению клиентоцентричных и масштабируемых решений.

# ТРУДНОСТИ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ



**Даниил Терентьев,**  
генеральный  
директор,  
Conventus

Полная версия выступления:



Презентация



Видео

Сниженная мотивация к обучению — проблема, характерная для сотрудников многих компаний. Персонализированный подход может это исправить. Как его внедрить без лишних трудностей?

## Трудность 1

Чтобы разработать эффективный персонализированный курс, нужно познакомиться с потенциальным слушателем: помимо образования и опыта, изучить его желания, ценности, личностные особенности. Спрашивать слушателя напрямую нельзя. Обучающиеся либо теряются в собственных мотивах, либо боятся разочаровать интервьюера. Как в таком случае сформировать объективное представление о слушателе?

### Решение

Выбирать проективные тесты, помня о двух моментах. Что кроется за тем или иным вопросом или заданием, должно остаться непонятым для обучающегося. Если смысл ясен, объективной картины получить не удастся. В тесте не должно быть вопросов, которые заставляют человека анализировать себя, например: «как вы себя оцениваете в таком-то аспекте?», «считают ли окружающие вас таким-то человеком?»

## Трудность 2

У компании есть конкретная цель — обучить сотрудников навыкам, необходимым для

эффективного развития. Но само по себе обучение не может быть основной целью самого сотрудника. Чтобы обучение было эффективным, нужно объяснить человеку, как он может достичь своей цели при помощи обучения. Если же человек говорит, что ходит на тренинги, потому что просто «любит учиться», он скрывает истинные мотивы либо их не осознает. Из этого вытекает вторая трудность — как выявить реальные цели обучающегося?

### Решение

Чтобы получить представление о целях, можно определить мотивацию человека. Если у него мотив достижения — свяжите обучение с решением трудновыполнимой задачи и объясните такому человеку, насколько он «вырастет» после курса. Еще один пример — процессный мотив. Он побуждает человека доводить до совершенства окружающие процессы ради высокого практического результата, поэтому объясните ценность обучения с этой точки зрения.

## Трудность 3

Образовательные команды разрабатывают и внедряют обучаю-

**МНОГИЕ КОМПАНИИ ИЩУТ УНИВЕРСАЛЬНУЮ ПЕРСОНАЛИЗАЦИЮ. ЭТО ТАКОЖЕ ОКСЮМОРОН, КАК ВТОРИЧНАЯ СВЕЖЕСТЬ. ЕСЛИ РЕШЕНИЕ ПОЗИЦИОНИРУЕТСЯ КАК УНИВЕРСАЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛИЗАТОР, ОНО ПРЕДНАЗНАЧЕНО ДЛЯ РАБОТЫ С СИЛЬНО МОТИВИРОВАННЫМИ НА ОБУЧЕНИЕ ЛЮДЬМИ. А ЭТО БОЛЬШАЯ ПРОБЛЕМА ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ....**

щие программы под конкретную задачу. И руководство не может ждать, пока сотрудники сформируют собственные цели, дадут обратную связь и система управления учебным процессом (LMS, learning management system) будет адаптирована под каждого человека. К тому же обычно в LMS трудно интегрировать сторонние инструменты оценки и вовлечения. И если какая-то система предлагает новые возможности для обучения, чаще всего это означает, что компании нужно отказаться от предыдущей системы и перейти на новую. А это затратный процесс.

### Решение

Есть два варианта персонализации через LMS: когда адаптируется контент и когда адаптируются инструменты мотивации и вовлечения. В первом варианте нужно оценить обучающихся с помощью выбранной ранее системы оценки, а затем создать контент в разных формах для каждой группы

сотрудников. Это дорого и сложно. Во втором случае контент остается, но меняются инструменты вовлечения. Например, тем, кто не любит геймификацию и прогресс-бары (шкалы индикаторов выполнения задания), эти элементы не показываются.

### Трудность 4

В случае формата наставничества основная трудность — сделать так, чтобы ментор соблюдал рекомендации системы. Преподаватели склонны их игнорировать, имея четкое представление о том, как и чему обучать человека.

### Решение

Чтобы мотивировать преподавателя, нужно доказать эффективность соблюдения рекомендаций. Можно, например, давать обучающемуся простые задания до и после занятия, а затем смотреть качество и скорость их выполнения. Либо можно уйти от ре-

комендаций и подбирать преподавателя или ментора на основе совместимости с обучающимся.

### Трудность 5

Наиболее сложный формат персонализированного обучения — групповой. Причина очевидна: на занятиях собираются люди с разными запросами. Это особенно заметно на публичных лекциях, когда человек задает вопрос преподавателю, а остальные ждут 10–15 минут, пока слушатель удовлетворит интерес.

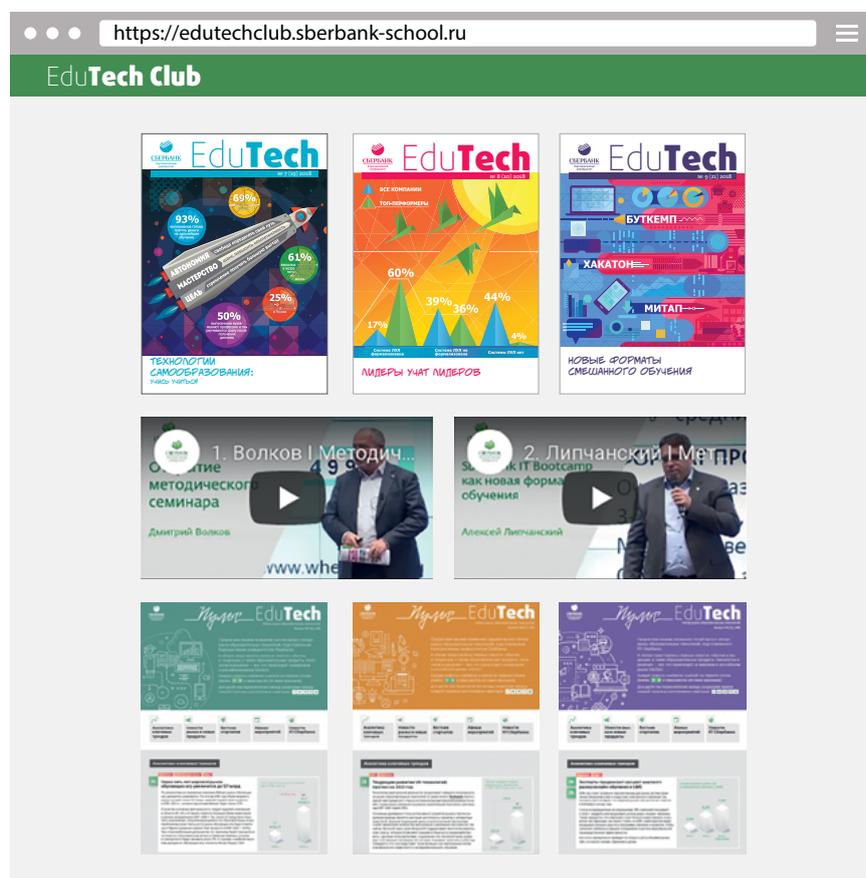
### Решение

Можно формировать класс из близких по интересам людей и давать лектору рекомендации по психологическому срезу обучающихся. В группе в любом случае будет доминирующая пара человек. Но, зная это, преподаватель при планировании занятий будет понимать, кому давать обычный контент, а кому стоит уделить больше внимания.

## Зарегистрируйтесь в EduTech Club

EduTech Club — веб-сайт, на котором вы узнаете о темах предстоящих методических семинаров EduTech, пройдете регистрацию для очного или дистанционного участия, получите доступ к видеозаписям и презентациям спикеров уже состоявшихся семинаров.

Зарегистрированные участники скачивают и читают информационно-аналитические выпуски и отчеты о последних достижениях на российском и мировом рынках EduTech.



ПЕРЕЙТИ НА САЙТ

# ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ



**Андрей Басангов,**  
менеджер  
по развитию бизнеса  
(Казахстан/Центральная  
Азия),  
Skyeng

Полная версия выступления:



Презентация



Видео

Как большие данные, искусственный интеллект и другие передовые технологии помогают в изучении языка? Они делают обучение более персонализированным

## Большие данные

Skyeng предлагает более 80 курсов: для представителей нефтедобывающей отрасли, ИТ-специалистов, бизнесменов, детей. Обучающийся выбирает программу самостоятельно, либо рассказывает о своих целях, желаниях, языковом опыте и получает рекомендации от школы.

В любом случае каждый курс адаптируется под конкретного обучающегося. Развитие искусственного интеллекта и науки о данных позволило упростить этот процесс и повысить его эффективность. Раньше все выводы делались на основе обратной связи преподавателей. А она не давала полной картины. Сейчас компьютерные технологии анализируют данные с занятий, выявляют закономерности

и принимают решения с минимальным вмешательством человека.

## Геймификация

Обучение строится по «методу научного тыка». Слушатель начинает с простых заданий и повышает свой уровень в процессе занятий, не заучивая многочисленных правил. По аналогии с компьютерными играми все активности слушателей — домашние задания, тесты — оцениваются по балльной шкале. За достижения обучающийся получает значки, медали и возможность перейти на новый уровень сложности. Такая система добавляет развлекательный элемент в занятия и усиливает мотивацию человека. Анализируя успехи и неудачи, он понимает, на что стоит сделать упор, чтобы улучшить свои результаты.

## Система анализирует несколько источников данных

- Чат на основной образовательной площадке собственной разработки — платформе Vmbox. Во время переписки система фиксирует отдельные фразы или слова и формирует чек-лист. На следующем занятии преподаватель проверяет, насколько слушатель усвоил выделенные обороты. Если наборы фраз повторяются у статистически значимого количества слушателей, они включаются в основные материалы уроков.
- Словарь в мобильном приложении Skyeng, куда обучающиеся добавляют новые фразы. Искусственный интеллект анализирует списки. После получения результатов преподавателю приходит уведомление о том, что обучающийся изучает, к примеру, финансы. Таким образом в курсах появляются темы, интересующие слушателя.
- Аудиозапись урока. Команда Skyeng обращает внимание на следующие показатели: сколько времени на уроке говорит обучающийся, сколько — преподаватель; темы бесед; дисциплина; качество связи и др. Эти данные помогают менять программы в зависимости от увлечений и занятий обучающихся. К примеру, слушатель часто упоминает материалы The New York Times. Преподаватель может взять это на заметку и на одном из следующих занятий использовать текст из газеты в качестве учебного материала. Помимо этого, записи с уроков позволяют подобрать слушателю преподавателя, схожего по образу мыслей и интересам.

# ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТРАЕКТОРИИ: ЭВОЛЮЦИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ



**Марина Горбачева,**  
начальник Управления  
обучения и развития,  
ЮниКредит Банк

**Елена Кучер,**  
менеджер Управления  
обучения и развития,  
ЮниКредит Банк

Полная версия выступления:



Презентация



Видео

Размышляя о развитии цифровых компетенций и том, как они поддерживаются «мягкими» навыками, мы решили создать экспериментальную площадку, чтобы отработать подходящий для этого подход управления обучением. На портале каждый сотрудник самостоятельно управляет своим обучением «мягким» навыкам онлайн

## Идея

Поскольку цифровые навыки тесно связаны с «мягкими» и лидерскими навыками и при этом их развитие явно требует нового подхода, мы решили экспериментировать и отработать такой подход именно на «мягких» навыках — наиболее простом и понятном поле.

Для развития цифровых компетенций критична проактивность пользователя. Это не обязательное обучение, где мы всех обучаем одинаковому контенту одинаковым способом для гарантированного результата. Здесь важно, чтобы каждый лучше осознал проблему и углубился в актуальные уже лично для него аспекты. Важно не ждать, пока тебя научат, а учиться. А для этого пользователь должен самостоятельно выбирать, принимать решения, самостоятельно двигаться и доби-

ваться результатов в пространстве обучающих ресурсов, то есть взять на себя ответственность за процесс и результат своего развития.

То, что мы сделали в итоге, — построили на учебном портале пространство, где каждый сотрудник может выбирать учебный контент и формат его изучения. Не ждать, когда ему предложат пройти курс или тренинг, а зайти на онлайн-платформу, выбрать необходимый ресурс и изучать его, когда удобно.

## Реализация

На портале по каждой из восьми программ сейчас доступен широкий набор инструментов: от книг и видео до электронных курсов, вебинаров и тренингов. Возможно, уже курс ответит на вопросы обучающегося. Можно принять участие в вебинаре, обсудить



## Персональный портал

8 soft skills блоков  
для проактивного саморазвития:

- Управление стрессом.
- Лидерство и менеджмент.
- Управление временем.
- Эмоциональный интеллект.
- Дизайн слайдов.
- Эффективные переговоры.
- Публичные выступления.
- Эффективные коммуникации.

# Персональный портал

## Программа обучения

программу с тьютором и коллегами. А вот если нужна отработка навыков — тогда слушатель записывается на очное обучение.

Таким образом, получается некая воронка: в очные группы приходят только те, кому это реально необходимо и кто готов приложить усилия, чтобы подойти к такому обучению, будучи подготовленным, имея осознанный опыт. Получаются своего рода уровни погружения — от простейших экспресс-решений до глубоких и требующих инвестиций.

### Кейс. Цифры и факты

Любопытна динамика вовлеченности слушателей при запуске новой программы. Мы пришли к выводу, что ажиотаж вокруг темы не означает, что всем нужен именно очный тренинг. Большинство сотрудников останавливаются на электронных курсах, порядка  $\frac{3}{4}$  пользователей дальше не идут: острота проблемы снята или поняли, что настоящий вопрос не в этом; обнаружили, о чем еще почитать, или удовлетворили интерес. Порядка четверти всех стартовавших делают следующий шаг и приходят на вебинары, и только 4% записываются на очный тренинг.

При самостоятельном выборе магически, хотя и ожидаемо, растет процент завершенных курсов. Более 80% завершенных добровольных курсов — это серьезный показатель.

Видно, как волнами развивается интерес. Когда сотрудник открывает новую программу, идет всплеск, потом интерес постепенно спадает. Основная потребность закрывается где-то в течение шести месяцев. Поддержка на этапе насыщения гораздо проще, так у нас высвобождается ресурс — тренерский, преподавательский, экспертный — чтобы запустить следующую тему, ставить по ней больше вебинаров и очного обучения на старте. В режиме таких последовательных волн мы запустили восемь блоков в течение года с серьезным охватом популяции. Принцип воронки и учет волн востребованности позволил получить широкий охват и предоставить ресурсоемкое очное обучение тем, кто был в нем достаточно заинтересован, чтобы приложить необходимые усилия.

### Ответственность как выбор

Если перед тренингом участнику нужно что-то сделать (прочитать/посмотреть/пройти), его позиция относительно обучения серьезно меняется. Участники обучения уже не пассивны, им не просто интересно, они по-настоящему вложились, и им есть что обсудить. Это полноправные участники процесса, которые развиваются, а не ждут, что их научат или развлекут. И тренинг в этом случае не место назначения, а очередная станция на пути. Я делаю следу-

### Идея

- Наличие выбора.
- Доступность.
- От простого к сложному.
- Преимущество.
- Целесообразность.

### Контент

- Электронные курсы.
- Интерактивные тренажеры.
- Рекомендуемая литература.
- Видео.
- Вебинары.
- Очные тренинги.

ющий, более затратный шаг, если есть реальная потребность и готовность вкладываться, всякий раз мне нужно принять решение. И это моя ответственность, идти дальше или остановиться, перейти на другую траекторию или нажать «exit» в любой момент.

Здесь мы полностью отказались от уведомлений, напоминаний в режиме «вам назначен курс, пройдите». Здесь вовлечение через постоянное информирование о новом контенте. Регулярно запускаем новые темы, добавляем контент в уже работающие. Каждый такой анонс вызывает волну регистраций на все темы, не только на новую. Это, скорее, всякий раз намек на то, что вокруг много того, чему еще можно научиться.

В итоге мы получили и проактивность — главную цель эксперимента, и дополнительные системные эффекты. Нам нравится, как пользователи сейчас ведут себя на площадке «мягких» навыков, видим их готовность делать ответственный выбор при наличии широких возможностей, вовлекающей среды. Воронка ресурсов хороша как с точки зрения охвата, так и в плане качества и глубины освоения контента. Совершенствуем сейчас менеджерское развитие в аналогичном подходе, его же берем за основу в развитии цифровых компетенций.

# ЛУЧШАЯ ВЕРСИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



**Ирина Воронина,**  
генеральный директор,  
бизнес-школа AMI  
(Advanced Management Institute)

Полная версия выступления:



Презентация



Видео

Задача управленческих программ для топ-менеджеров — не только передать знания, научить новому и сделать из выпускника эрудита в области менеджмента, но и научить руководителя менять свое поведение и, как следствие, достигать результатов в бизнесе

## Психология и менеджмент, что важнее?

Еще 10 лет назад фокус в обучении был на передаче фундаментальных знаний и философии бизнеса. Сегодня этого мало. Все можно самостоятельно прочитать, посмотреть, даже послушать, не выходя из машины. Современному поколению руководителей гораздо важнее, чтобы познание нового происходило быстро, легко, в формате игры.

В 2017 году Нобелевскую премию получил американец Ричард Талер за изучение экономического поведения и за понимание того, какую роль психология играет в экономике, как влияет на принятие решений. И именно благодаря ему мы наконец-то можем публично заявлять, что экономика и психология — вещи неразделимые. Почему один человек, обучившийся на программе, совершает революцию, ведет бизнес вперед, а другой оставляет все на предыдущем уровне?

**«МУДР НЕ ТОТ, КТО ЗНАЕТ МНОГОЕ,  
А ТОТ, КТО ЗНАЕТ НУЖНОЕ».**  
ЭСХИЛ

## Лучшая версия себя

Говоря о кастомизации образовательных программ, нужно помнить, что адаптировать нужно не только знания и количество информации, но и способы, которыми руководитель эти знания полу-

чает, усваивает и в конечном итоге применяет. Неважно, что мы знаем, важно, что мы умеем и делаем. Наша задача — сделать из руководителя лучшую версию себя и научить его пользоваться прежде всего собственными ресурсами.

Упор делается на психологию, на понимание и принятие человеком своих возможностей и ограничений. Для этого мы в Advanced Management Institute используем различные модели диагностики:

- руководитель может узнать свои личностные особенности в принятии решений (MBTI);
- свой стиль поведения, в том числе и в конфликте (Social Styles и DISC);
- свою роль в команде (BTR), способ принятия управленческих решений (HBDI), мотивационную цель (WIS);
- глубинные ценностные драйвы (Values Profile).

## Программа адаптации

В основе любой управленческой программы лежит модель компетенций, есть базовые управленческие компетенции, которые, как правило, включены в процесс: стратегическое мышление, финансовая грамотность, маркетинговая логика, цифровая грамотность, операционное знание, управление организацией, управление изменениями.

Мы изучаем опыт потенциальных участников и позволяем им самим оценить, насколько они владеют этими компетенциями. Такую самодиагностику мы проводим трижды (если это длительная программа) или дважды (если короткая) — в начале, середине и конце программы. В середине и в конце мы подключаем еще оценку по методу 360. Оценку окружающих мы используем для того, чтобы привести в соответствие то, как человек сам оценивает свои компетенции (например, свою маркетинговую логику), и то, насколько окружающие считают уровень его компетенций по этой же шкале. Для достоверности обратной связи мы используем анонимность.

Мы используем технологию перевернутого класса. Заранее размещаем часть теоретической информации по теме в системе управления обучения Moodle. Это особенно важно для руководителей направлений (например, финансовый директор будет чувствовать себя некомфортно на модуле по маркетингу, а маркетолог не сильно погружен в управленческую специфику HR). Предварительная подготовка позволяет участникам получить базовые знания и овладеть терминологией. Одни и те же кейсы записаны в аудио-, видео- и текстовом форматах. Можно

пропустить изучение этой информации и сразу перейти к тесту.

Методология дозированного обучения (bite-sized learning) позволяет удерживать внимание слушателей и между модулями. Каждый день участник программы получает информацию по содержанию модуля. На телефон ему приходит вопрос, у него есть три часа, чтобы над ним подумать, потом он получает правильный ответ. 99% слушателей воспринимают это как маркеры того, что они продолжают оставаться погруженными в процесс обучения.

### Упор на развитие «человеческих навыков»

Вторая часть адаптации связана с навыками, потому что именно они позволяют руководителю успешно или неуспешно использовать знания, которые он получает. Мы фокусируемся на навыках, необходимых лидерам будущего: осознанность, целеполагание, эмоциональный интеллект, рефлексия, гибкость, обучаемость, наставничество.

В формате персонального коучинга с каждым участником разрабатываем его индивидуальный план развития. Мы учим руководителей быть коучами своим коллегам

и друг другу. В начале и конце программы — оценка 360.

### Знание бизнеса

Написание персонального бизнес-проекта способствует кристаллизации знаний именно о своем бизнесе и разработке программы изменений.

У каждого участника есть персональный тьютор, который в темпе, свойственном слушателю программы, методологически поддерживает его в процессе написания проекта. Все модели и подходы, которые должны найти свое место в бизнес-проекте, в рамках программы отрабатываются не менее трех раз. Сначала в решении кейса на программе, потом в групповом задании, в индивидуальном по другой компании и затем на примере собственного бизнеса.

Как подтверждение того, что проект был реализован, через полтора года выпускник должен вернуться и рассказать, каких результатов он достиг: что получилось, а что нужно менять.

Современная задача в обучении руководителей — сделать так, чтобы, используя все свои возможности, все, что дано им природой, они достигли поставленных целей.

## Новые программы



Быть лучшей версией себя, принимать правильные решения и доводить их до результата через других людей.

# ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ В ШКОЛАХ

## КАК ВЕРНУТЬ ИНТЕРЕС К УЧЕБЕ?



**Юлия Шароватова,**  
руководитель проектов,  
Центр онлайн-обучения  
Нетология-Групп

Полная версия выступления:



Презентация



Видео

Современные школьники скучают на уроках. Многие полагают, что знаний, получаемых на занятиях, не хватает для поступления в вуз. Персонализированный подход — ответ на трудности, возникающие перед традиционной образовательной системой. Он подразумевает, что занятия строятся на основе потребностей каждого обучающегося. Таким образом ребенок углубляет знания по интересующим предметам и развивает необходимые навыки и компетенции

### Индивидуальный образовательный маршрут

В американских школах популярность набирает программа Teach to One. В ней ученики средней школы по 90 минут в день могут заниматься математикой. Алгоритмы анализируют успех обучающегося и составляют оптимальное расписание на следующий день. Программа выдает образовательные инструкции как для ученика, так и его школьного преподавателя.

В России персонализированные курсы предлагает онлайн-школа «Фоксфорд». На платформе представлены шесть индивидуальных образовательных маршрутов: математический, гуманитарный, естественно-научный, технологический, физико-математический и социально-гуманитарный. Каждый маршрут включает занятия по школьной программе, углубленные и олимпиадные курсы.

Маршрут адаптируется под каждого ребенка по итогам двухэтапной профориентации. Ребенок проходит тест на онлайн-платформе «Фоксфорд». На основе результатов система определяет тип личности и сильные качества ребенка и рекомендует специальность из списка веб-сайта «Атлас профессий». Второй этап включает консультацию по Skype.

Ключевая задача школы — помочь ребенку определить свои сильные стороны. Специалисты лишь рекомендуют направление.

Выбор конкретных онлайн-курсов в рамках образовательного маршрута остается за школьником. Это повышает его мотивацию, вовлеченность и ответственность за результат. Поэтому около 80% учеников домашней школы «Фоксфорда» выбирают программу с индивидуальным маршрутом обучения.

### Персональное сопровождение

Даже самый точно выстроенный маршрут не ответит на все запросы ребенка. Участнику виртуального курса может понадобиться совет или помощь в решении задачи. Поэтому в «Фоксфорде» предусмотрена работа с реальными кураторами-наставниками из Московского физико-технического

**72%** школьников не нравится учиться, по данным мониторинга Общероссийского народного фронта.

### Основные причины:

- нехватка времени на домашние задания;
- отсутствие времени на хобби;
- отсутствие интересных уроков;
- нехватка полезных знаний, которые могут пригодиться в жизни;
- большая нагрузка.

## Виды индивидуальных образовательных маршрутов по классам

Маршрут \ Класс	5	6	7	8	9	10	11
Математический	●	●	●	●	●	●	●
Гуманитарный	●	●	●	●	●	●	●
Естественно-научный	●	●	●	●	●	●	●
Технологический		●	●	●	●	●	●
Физико-математический			●	●	●	●	●
Социально-гуманитарный				●	●	●	●

института (МФТИ), Московского государственного университета (МГУ), Высшей школы экономики (ВШЭ) и других вузов.

В течение всего учебного года ребенка сопровождает куратор-наставник. Он контролирует результаты обучающегося, регулярно предоставляет отчеты родителям, а главное — мотивирует и поддерживает живое общение. По отзывам родителей, во многом благодаря куратору у детей растет чувство ответственности и сохраняется интерес к учебе.

Есть тьютор, в задачи которого входит помощь в самоопределении, постановке целей и их реализации, раскрытие потенциала каждого ребенка. Он востребован у детей, которые не могут определиться с

Одно из самых сильных направлений онлайн-школы «Фоксфорд» — профильная подготовка к поступлению в вузы. Ученики сдают ЕГЭ по обязательным (русский и математика) и наиболее востребованным предметам (физика, обществознание) на 25 баллов выше среднего по России. По другим предметам (химия, английский язык, биология, история, информатика) — выше в среднем на 20 баллов.

будущей профессией или со своими интересами. Например, один из учеников «Фоксфорда» — старшеклассник-спортсмен — не видел себя в большом спорте. После работы с тьютором школьник

решил окончить 10 и 11 классы за один год и поступить на биолого-химический факультет МГУ.

В трудные минуты обучающиеся могут обратиться к психологу. После первичной беседы специалист формирует план консультаций, чтобы улучшить самочувствие ребенка, повысить самооценку, помочь поверить в собственные силы. Есть примеры, когда психолог помог ребенку справиться с последствиями буллинга в школе или преодолеть внутренние страхи, разобраться в причинах лени или проблемах переходного возраста. Это позволило настроить ребенка на учебу, улучшить его внутреннее эмоциональное состояние. Родителям специалист помогает найти контакт с ребенком и выстроить доверительные отношения, от которых многое зависит в обучении.

# ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ



**Персонализация в обучении строится с учетом потребностей учащегося или в зависимости от его интересов и потенциала?**

**Даниил Терентьев,**  
Conventus

«Персонализация зависит от личностных особенностей человека, его предыдущего опыта. Но, если мы рассматриваем персонализацию как инструмент формирования интереса к учебе, важны цели и потребности обучающегося».

**Юлия Шароватова,**  
Центр онлайн-обучения Нетология-Групп

«Школьники часто не осознают своих потребностей. Наша задача — направить ребенка и связать обучение со сферой его интересов».



**Насколько растут затраты и инвестиции при переходе компании на адаптивное обучение по сравнению с традиционным? Стоит ли игра свеч?**

**Дмитрий Волков,**  
КУ Сбербанка

«Разработка адаптивной платформы, создание контента, построение карты знаний, карты компетенций, настройка искусственного интеллекта, экспертиза — все это требует больших затрат. Поэтому перед тем, как начать работу, определите целевую аудиторию. Если программа рассчитана на десять человек, игра не стоит свеч. Другое дело, если речь идет о 32 тыс.

руководителей Банка или 300 тыс. сотрудников.

Мы разделяем мнение, что адаптивное обучение, как высшая форма персонализации, пока будет применяться редко. Но не упрощенные формы персонализации, например сертификации. Они требуют меньших затрат, чем традиционные форматы обучения».

**Наталья Шумкова,**  
КУ Сбербанка

«Создание онлайн-контента и продукта в рамках адаптивного обучения стоит больше, чем организация обучения в классе. Но история оправдана с точки зрения общих затрат. К тому же вы будете понимать, какие темы сотрудники усвоили на 100%, что стало частью поведенческих привычек».

**Даниил Терентьев,**  
Conventus

«Многие компании нашли простой способ изменения эффективности адаптивного обучения и персонализации. Они смотрят, насколько часто люди занимаются в нерабочее время. Когда обучение персонализировано, человек увлечен и готов заходить на обучающие платформы не только в офисе».

**Марина Горбачева,**  
ЮниКредит Банк

«Мы искали самое простое и быстрое обучающее решение. Мы не рассматривали адаптивное обучение из-за высоких затрат. Поэтому остановились на персон-

ализированном подходе. Пока мы экспериментируем, чтобы понять, насколько выбранный путь полезен».



## Как вы поддерживаете интерес к самостоятельному обучению сотрудников на портале саморазвития? Есть ли рост трафика?

**Елена Кучер,**  
ЮниКредит Банк

«Самый простой способ — давать контент порционно. После выпуска нового материала мы делаем рассылки, вешаем плакаты. Благодаря такой коммуникации растет интерес не только к новой теме, но и к материалам, уже представленным на площадке».

**Дмитрий Волков,**  
КУ Сбербанка

«Четверть дела — создать материал и выложить его на платформу. Важно системно продвигать занятия. Мы в КУ решили, что для нас ключевыми показателями эффективности электронных решений будут посещаемость и популярность контента. В конце концов, если материал — хороший, но его никто не читает, зачем он нужен?»



## Не приведет ли персонализация к полному отказу от взаимодействия в группе?

**Даниил Терентьев,**  
Conventus

«Персонализация не исключает взаимодействия в группах. Есть тип людей, который нуждается в человеческом контакте, сравнениях с другими обучающимися. Им необходим элемент соревнования. Другие, наоборот, не терпят сторонней оценки. Персонализация позволит разделить этих людей на группы».

**Марина Горбачева,**  
ЮниКредит Банк

«Я люблю общаться, и мне нужно энергетическое взаимодействие с коллегами. Мне нужно, чтобы тренер похлопал меня по плечу. Персонализация как раз дает возможность взаимодействовать желаемым образом».

**Наталья Шумкова,**  
КУ Сбербанка

«Вспомним фразу одного из героев фильма „Москва слезам не верит“: „Со временем телевидение перевернет жизнь всего человечества. Ничего не будет. Ни кино, ни театра, ни книг, ни газет — одно сплошное телевидение“. Этого до сих пор не произошло. То же самое и с персонализацией. Человек — все-таки социальное существо. Многие уже испытывают потребность в цифровой детоксикации. Я думаю, что в будущем появится сбалансированная модель. Она позволит усваивать контент с точки зрения моделей, теории, алгоритмов, где не нужно непосредственное взаимодействие с человеком. При этом навык будет отрабатываться с живым человеком. Счастье, наверное, наступит тогда, когда цифровой формат станет вовлекающим, приятным, полезным, развивающим, а не скучным, нудным, линейным и одинаковым для всех».

**Андрей Басангов,**  
Skyeng

«В Skyeng упор делается на индивидуальные уроки. Но есть люди, которые хотят заниматься в группе. Это можно легко организовать онлайн. Пока люди хотят взаимодействовать, они будут».

**Юлия Шароватова,**  
Центр онлайн-обучения Нетология-Групп

«Персонализация не исключает группового взаимодействия. Наоборот, мы объединяем людей по интересам, в зависимости от выбранных ими траекторий. Групповое взаимодействие может быть частью индивидуального подхода».

**Ирина Воронина,**  
Advanced Management Institute

«Потребность в офлайн-коммуникациях вряд ли снизится. По нашим наблюдениям, чем больше онлайн-занятий мы проводим, тем важнее становится роль и качество преподавателей, модераторов, фасилитаторов в обучении. На первый план выходят их харизма, эмоциональные характеристики, умение общаться, быстро заряжать людей и вовлекать в процесс обучения».



## Какие риски связаны с переходом к персонализации?

**Елена Кучер,**  
ЮниКредит Банк

«Здесь важно обратить внимание на два аспекта. Во-первых, персонализация — это выбор. И не во всех областях корпоративной жизни может быть пространство для выбора. Второй момент: мы воспитываем в сотрудниках проактивную позицию. И тут возникает вопрос: а готова ли корпорация работать с сотрудниками, которые привыкли, умеют и хотят выбирать?».

**Наталья Шумкова,**  
КУ Сбербанка

«Риски связаны с тем, что персонализация взрывает привычную модель корпоративного обучения с точки зрения коммуникации, производства образовательных продуктов».

**Даниил Терентьев,**  
Conventus

«Любое новое явление проходит через стадию ошибок. Риски есть, но они оправданы с точки зрения будущих результатов».

**Ирина Воронина,**  
Advanced Management Institute:

«Компании могут оказаться заложниками иллюзии того, что все должно быть уникально и индивидуализировано. Но нет необходимости персонализировать все. У людей больше сходств, чем различий».

**Андрей Басангов,**  
Skyeng

«Я считаю, что персонализация в обучении не сопряжена с рисками. Что касается общего тренда, то магазины уже анализируют данные о клиентах и высылают предложения. Но это многим уже претит. Есть риск перестараться».

**Юлия Шароватова,**  
Центр онлайн-обучения Нетология-Групп

«В школах основной риск — потратить впустую время. Переход к персонализации — серьезное изменение, которое требует много ресурсов и сил. Поэтому важно, чтобы инициативы, которые рождаются внутри национальных проектов, меняли школу к лучшему и персонализация действительно была направлена и ориентирована на ребенка».

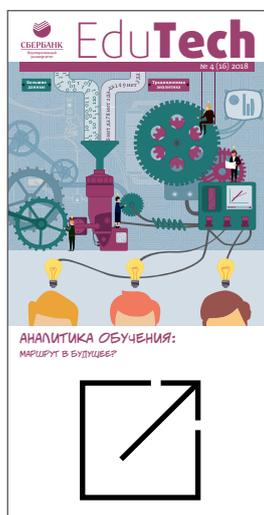


Смотрите все выпуски EduTech  
и методического семинара на сайте  
[edutechclub.sberbank-school.ru](http://edutechclub.sberbank-school.ru)



# EduTech

№ 4 (16) 2018



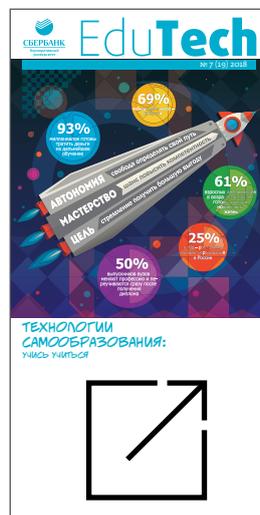
№ 5 (17) 2018



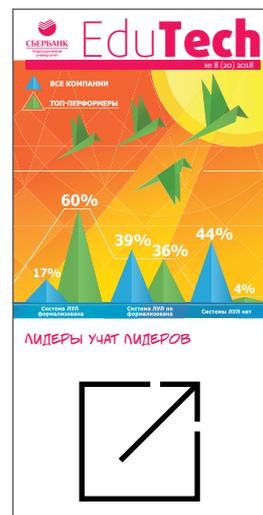
№ 6 (18) 2018



№ 7 (19) 2018



№ 8 (20) 2018



№ 9 (21) 2018



№ 10 (22) 2018



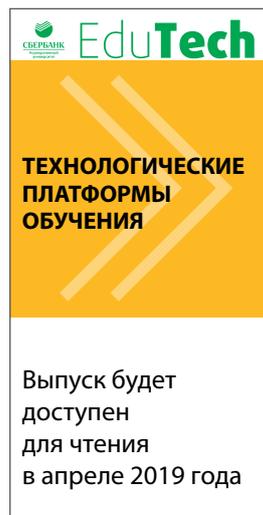
№ 11 (23) 2018



№ 1 (24) 2019



№ 3 (26) 2019



Выпуск будет  
доступен  
для чтения  
в апреле 2019 года

Над выпуском работали:  
Владимир Денисов, Арина Бедрик, Денис Волков, Варвара Селизарова, Вячеслав Юрченков, Елена Сметанина, Мария Карнаухова



В журнале использованы материалы словаря-справочника  
«Корпоративное обучение для цифрового мира»  
под ред. Катькало В. С., Волкова Д. Л.

Руководитель проекта: Дмитрий Волков  
Главный редактор: Юрий Воскресенский

На обложке использованы данные: Personalized and Adaptive Learning, The Association for Talent Development (ATD), 2018