

УДК: 376 + 005

## **АДАПТИВНІСТЬ КОРПОРАТИВНОГО НАВЧАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ У СФЕРІ L&D**

*Сметаніна Л. С.*

ОРІДУ НАДУ при Президентіві України

В умовах бурхливого розвитку інформаційного суспільства більшість знань мають обмежений термін служби, їх потрібно постійно оновлювати і переоцінювати, щоб, приймаючи рішення, використовувати тільки надійні знання. Тому навчання і перепідготовка персоналу сьогодні переживають період бурхливого розвитку і переходу на нові формати із застосуванням новітніх технологій.

Менеджер у сфері Learning&Development займається постійним, довгостроковим, безперервним професійним розвитком і вдосконаленням співробітників з метою реалізації їх потенціалу в рамках діяльності організації. L&D-менеджери (або T&D-менеджери) забезпечують комплексне формування у персоналу навичок, знань, розуміння і внутрішньої мотивації для виконання ними конкретних завдань, пов'язаних зі стратегією розвитку бізнесу і глобальними цілями компанії. Вони обирають курси та проектують індивідуальні траєкторії навчання для кожного співробітника.

Адаптивне навчання – це ультрасучасний тренд для корпоративних L&D. Використання адаптивних технологій передбачає інтеграцію інформаційних і педагогічних технологій, що забезпечують інтерактивність взаємодії суб'єктів освіти і продуктивність навчальної діяльності учня із застосуванням нових інформаційних технологій. Суть концепції адаптивного навчання полягає в тому, що люди розвиваються унікальними способами, тому вони потребують більш індивідуального налаштування засобів навчання, ніж академічний варіант «один-до-багатьох». Використовуючи багатовимірні дані і передові технології, тренер може вчасно доставити правильну інформацію потрібній людині, тим самим підвищуючи цінність навчання як для окремого співробітника, так і для організації в цілому.

Однак, популярність та актуальність такої технології не завжди забезпечує коректне сприйняття сутності поняття адаптивного навчання. Особливо ця проблема загострюється перед обранням системи інформаційної підтримки роботи L&D-менеджера за адаптивною технологією. Проаналізуємо основні помилки у розумінні сенсу адаптивного навчання.

1. Профільне навчання – є адаптивне.

Профільне навчання побудовано на потребах співробітника виходячи з параметрів його посади і місця роботи. Зміст не може адаптуватися під особливості кожної особистості. Наприклад, неможливо визначити, наскільки швидко кожен учень засвоює нову інформацію і як запам'ятовує її. Тому немає можливості коригувати контент «на льоту» і сфокусувати його на дійсно корисній для цього співробітника інформації, тобто неможливо розвивати контент так, щоб

ефективно змінювати досвід співробітника. Якщо система здатна тільки поставляти контент по групам людей на основі атрибутів профілю, то вона надає профільне, а не адаптивне навчання.

2. Розгалуження контенту – це і є адаптивне навчання.

Більшість популярних інструментів швидкої розробки електронних курсів пропонують можливість розгалуження контенту. Це означає, що співробітник буде рухатися шляхом, який враховує його дії в курсі. Співробітник може пропускати дії або елементи курсу коли дасть правильну відповідь, або успішно пройде сценарій з унікальними запрограмованими відповідями, які імітують взаємодії в реальному світі. У багатьох випадках така функціональність допомагає розробникам організувати користувальницький інтерфейс краще, ніж типовий «натисніть «Далі», щоб продовжити навчання». Таким чином, працівник не витрачає час на вивчення того, що він вже знає. Але це ще не адаптивне навчання.

Розгалуження базується на ідеї, що існує чітка кількість варіантів дій, які ведуть до попередньо встановлених відомих результатів. Проходження курсу засновано тільки на варіантах, які закладені в контенті, а не на актуальних знаннях та поведінці співробітника, тобто курс «адаптується» тільки в межах закладених рішень. Тому, не знайшовши відоме йому рішення, співробітник вгадує варіант, який допоможе задовільно завершити курс.

Адаптивне навчання – це набагато більше, ніж методика розробки розгалужених інструкцій. Воно повинно виходити за рамки курсу і підтримувати повсякденне навчання без відриву від роботи. І хоча курси як і раніше будуть грати свою маленьку роль, коучинг, спілкування, обмін і актуалізація знань тепер стануть доступні як потужні інструменти переходу до самонавчання і безперервного розвитку персоналу [1].

3. Адаптивне навчання подібно Netflix (або іншій електронній платформі).

Самонавчання відіграє велику роль в L&D. У результаті ми почали пов'язувати самостійне навчання з технологіями персональних рекомендацій, такими як технології пропозицій на комерційних платформах Amazon або Netflix.

Зараз багато платформ навчання, які рекомендують контент, базуючись на тому, що ви вивчали в минулому або те, що роблять і вважають за краще ваші колеги. І хоча інформування веде до більш індивідуального споживання контенту, це ще не адаптивне навчання.

Надання рекомендацій в технології безперервного навчання, засноване на даних минулого навчання співробітника і системі адаптації людей на схожих посадах, і це крок вперед у порівнянні з бібліотеками контенту LMS. Але як і раніше це відносно одновимірний підхід до забезпечення спектру можливостей розвитку персоналу. Потрібно більше даних для отримання повного уявлення про особистість та її потреби. З ними L&D зможуть ефективніше залучати співробітників і розвивати їх можливості.

4. Адаптивне навчання – це просто оцінка персоналу.

Нові співробітники приходять з різними знаннями і навичками, різним досвідом. Ви не знайдете двох людей з однаковими потребами в перший день

роботи. Тому в багатьох компаніях L&D проводять попередню оцінку знань, навичок і умінь щоб визначити кожному необхідні навчальні активності. Якщо співробітник підтверджує свої знання, то йому не потрібно витрачати час на повторне навчання. Це, безумовно, краще, ніж примушувати всіх вивчати одне і теж незалежно від досвіду. Але і це не адаптивне навчання.

Попередня оцінка персоналу заснована на обмеженому наборі даних, актуальних тільки на момент проведення оцінки. Також вона ефективна тільки для скорочення і уточнення програми навчання, але не для ідентифікації та забезпечення реальних індивідуальних потреб. Адаптивне навчання вимагає постійного оновлення даних про навчання, знання, поведінку й ефективність співробітників для забезпечення оптимального рівня розвитку персоналу. Звичайно, частина цих даних найкраще отримати через процедуру оцінки знань і практичних навичок. Однак ці дані повинні збиратися безперервно, щоб враховувати зростання і зниження розвитку співробітників і зміни потреб бізнесу. При розробці адаптивної моделі навчання необхідно зосередитись на безперервному підході, а не на даних споживання контенту або періодичній оцінці персоналу. Саме тут технологічні платформи, які залежать не тільки від результатів тестів і курсів, можуть допомогти вам адаптувати навчання до реальності.

5. Адаптивне навчання має замінити все інше.

Було б ідеально, якщо б L&D міг прикріпити до співробітника особистого тренера, який у потрібні моменти втручався і керував ним. Але в реальності це неможливо. Адаптивне навчання використовує інформаційні технології, щоб допомогти L&D компанії максимально відповідати особистим тренерам і своєчасно підтримувати підопічних. Однак це не означає, що їм потрібно відмовитися від усього іншого, що вони роблять, і покладатися виключно на цифрове навчання.

Підсумовуючи аналіз можемо зробити висновки, що метою адаптивного навчання є надання потрібної людині своєчасної і необхідної підтримки на основі встановлених індивідуальних і бізнес-цілей. Воно виходить за рамки традиційного курсу, щоб забезпечити безперервне навчання, яке вбудовується в повсякденний робочий процес співробітників. Адаптивне навчання вимагає постійної обробки багатомісних даних співробітників, які включають дані про те, що працівники знають або не знають (знання), що вони виконують добре, а що погано (поведінку) і які результати вони бачать у межах їх завдань (результати) – це потрібно, щоб своєчасно діагностувати їх потреби і забезпечувати їх рішення.

Адаптивне навчання використовує сильні сторони різних методологій L&D, включаючи тестування, відеоконтент, ресурси на вимогу і коучинг, для забезпечення індивідуальної та миттєвої підтримки. Вибір правильної технології, яка може використовувати багатомісні дані та вести безперервне навчання, є критичним компонентом масштабованої адаптивної стратегії навчання.

## **Література**

1. JD Dillon Adaptive Learning: Five Common Misconceptions [Ел. ресурс]:  
<https://learningsolutionsmag.com/articles/2399/adaptive-learning-five-common-misconceptions>