

Мир науки. Социология, филология, культурология <https://sfk-mn.ru>
World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies

2021, №4, Том 12 / 2021, No 4, Vol 12 <https://sfk-mn.ru/issue-4-2021.html>

URL статьи: <https://sfk-mn.ru/PDF/58SCSK421.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Мхеидзе, Л. Р. Гибридное (смешанное) обучение персонала в современных организациях: содержание, предпосылки, модели / Л. Р. Мхеидзе, Е. Н. Асриева, Э. Х. Семенова // Мир науки. Социология, филология, культурология. — 2021. — Т. 12. — № 4. — URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/58SCSK421.pdf>

For citation:

Mkheidze L.R., Asrieva E.N., Semenova E.Kh. Hybrid (blended) staff learning in modern organizations: content, prerequisites, models. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*, 4(12): 58SCSK421. Available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/58SCSK421.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

Мхеидзе Лия Ревазовна

ФГБОУ ВО «Пятигорский государственный университет», Пятигорск, Россия
Помощник проректора по стратегическому развитию, управлению
инновационной средой и региональному взаимодействию
Бизнес-школа¹

Директор

Кандидат социологических наук

E-mail: Mkheidze87@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1252-6240>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=798365

Google Академия: <https://scholar.google.ru/citations?user=n6Cs4OMAAAAJ>

Асриева Екатерина Николаевна

ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет»
Филиал в г. Пятигорске, Пятигорск, Россия
Заместитель директора по воспитательной работе
Кандидат социологических наук

E-mail: e.asrieva@mail.ru

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=614161

Семенова Эльмира Хусеевна

ФГБОУ ВО «Северо-Кавказская государственная академия», Черкесск, Россия
Старший преподаватель кафедры «Гуманитарных дисциплин»

Соискатель ученой степени кандидата социологических наук (22.00.08 — социология управления)

E-mail: el.pacino@mail.ru

Гибридное (смешанное) обучение персонала в современных организациях: содержание, предпосылки, модели

Аннотация. В статье рассмотрены особенности использования гибридного (смешанного) обучения персонала в современных организациях как магистрального тренда в сфере обучения и развития персонала современных организаций в условиях распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19. Приведены различные определения понятия и на основе проведенного анализа предложено авторское определение «гибридного (смешанного) обучения». Среди основных причин появления и распространения гибридного (смешанного)

¹ Instagram: [@pgu.businessschool](https://www.instagram.com/pgu.businessschool)

формата выделены следующие предпосылки: смена поколений — запрос на разные формы контента; технологии — диджитализация многих процессов; потребность бизнеса — изменение бизнес-процессов.

Проанализирован мировой опыт становления и эволюционирования формата гибридного корпоративного обучения, а также определены ключевые параметры осуществления образовательных мероприятий в формате смешанного обучения персонала современных организаций. Авторами выделены современные формы, методы и инструменты гибридного обучения, такие как вебинар, скрайб-ролик, лонгрид, дистанционный тренинг-семинар, практикум, ролевая игра, коучинг, хакатон, митап, буткемп.

Технология смешанного обучения рассматривается авторами как синергетическая технология, позволяющая более эффективно использовать преимущества как очного, так и электронного обучения и нивелировать или взаимно компенсировать недостатки каждого из них. На основании проведенного анализа сделан вывод о перспективности использования гибридной модели обучения, при которой учитываются преимущества как онлайн-, так и офлайн-направлений. Со временем, по мнению авторов, новый подход к обучению станет привычным и войдет в образовательный процесс как в корпоративном обучении персонала, так и в рамках организации образовательного процесса в высших и средних учебных заведениях.

Ключевые слова: гибридное (смешанное) обучение персонала; гибридизация форматов обучения; корпоративное обучение; онлайн обучение; офлайн обучение; дистанционный формат

Магистральными тенденциями в сфере обучения и развития персонала современных организаций в условиях распространения новой коронавирусной инфекции Covid -19 являются следующие тренды:

- оттачивание гибких компетенций;
- индивидуализированное/адаптивное обучение;
- совместное и социальное обучение;
- гибридное (смешанное) обучение.

И если первые три тенденции активно развивались до начала пандемии COVID-19, то динамичное использование гибридного (смешанного) обучения как основного формата развития персонала современных организаций стало следствием отсутствия объективной возможности обучаться в очном формате.

В управленческой и педагогической литературе существует множество определений понятия «гибридного обучения», что говорит о неоднозначном понимании и толковании данного термина среди представителей научной элиты. Приведем некоторые из них.

- «Гибридное обучение — это сочетание форматов и методов обучения» [1].
- «Гибридное обучение — совмещение дистанционного и очного обучения» [2].
- «Гибридное обучение — это образовательная технология, основанная на сочетании очного обучения (обучения лицом-к-лицу) и обучения компьютерными средствами» [3].
- «Гибридное обучение — это диапазон возможностей, представленных путём объединения интернета и электронных средств массовой информации, с

формами, требующими физического соприсутствия в аудитории преподавателя и слушателей» [4].

Надо сказать, что с ростом увеличения использования интернет-технологий, возникновением понятий «дистанционное обучение» и «мобильное обучение», а также с использованием в моделях гибридного обучения компьютерных технологий, следует сформулировать определение несколько иначе:

«Гибридное обучение — это образовательная технология, основной отличительной особенностью которой является сопряжение технологического и педагогического аспектов обучения, а также сочетание аудиторного и дистанционного образовательных форматов с возможностью использования стратегии кастомизации за счет выстраивания персонализированной образовательной траектории посредством выбора слушателем времени, места, темпа и модульной наполненности обучения».

Гибридное обучение (hybrid learning) также может называться смешанным обучением (blended learning), комбинированным обучением (mixed-model instruction), веб-расширенным обучением (web-enhanced instruction). Указанные термины являются синонимами и используются повсеместно как тождественные словосочетания.

Начало пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19 явилось своего рода триггером для резкого увеличения спроса на данный формат обучения и его использования в обучении персонала современных организаций как основного.

Однако предпосылки к появлению и эволюционированию данного формата появились задолго до начала пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19. Переход человечества к более компактным образовательным форматам, связанный с тем, что современный человек учится и работает сегодня повсюду (метро, автомобиль, офис, природа) стал основной причиной того, что формат гибридного (смешанного) обучения получил широкое распространение во всем мире.

Основными причинами появления и распространения гибридного формата обучения являются следующие предпосылки (рис. 1):

- смена поколений — запрос на разные формы контента;
- технологии — диджитализация многих процессов;
- потребность бизнеса — изменение бизнес-процессов.

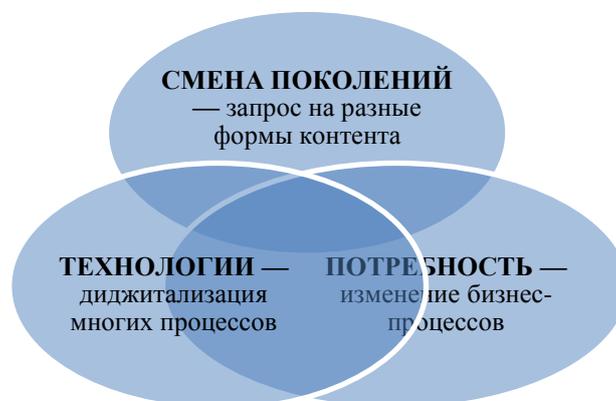


Рисунок 1. Предпосылки к появлению и распространению гибридного (смешанного) формата

Технологии:

- распространение интернета — контент доступен в любое время;
- дистанционные системы / базы знаний — консолидация информации в одном месте, удобство поиска, хранения и использования;
- технологии создания контента — упрощение процесса, доступность технологий.

Смена поколений:

- запрос на геймификацию — новое поколение хочет, чтобы их удивляли и вовлекали в процесс обучения;
- трансформация системы восприятия — восприятие информации блоками/картинками, привычка потреблять контент через разные каналы;
- изменение фокуса внимания — сокращение времени фокусировки на одном виде деятельности.

Потребность бизнеса:

- изменение бизнес-процессов — усложнение и ускорение;
- быстрый вывод сотрудника на нужные показатели — преемственность материала, возможность повторного изучения, массовость использования;
- эффективность — сокращение времени отсутствия сотрудника на рабочем месте.

Появление формата гибридного обучения относят к 60-м годам XX века (табл. 1). В рассматриваемый период организации начали активно внедрять обучение на рабочем месте, один из пионеров — компания Boeing — использовала компакт-диски и видеofilмы для развития персонала без отрыва от основного вида деятельности.

Таблица 1

**Мировой опыт становления
и реализации гибридного (смешанного) подхода к обучению²**

1960-е	Истоки концепции смешанного обучения. Различные корпорации создают новые формы обучения сотрудников без отрыва от производства: наряду с аудиторными занятиями учащимся предлагаются «домашние задания» с использованием компьютеров. Возникают методики: «технологически опосредованный инструктаж», «обучение с использованием компьютера», «комбинированное» или «гибридное обучение»
1980-е	Создан Комитет по компьютерному обучению в авиационной индустрии, AICC (Авиакомпания, в том числе Boeing, при обучении персонала начинают активно комбинировать обычные аудиторные занятия и самостоятельные занятия с обучающими компакт-дисками)
1989	Компания SoftArc начала работу над компьютерной программой First-Class, которая считается первой системой управления обучением или LMS. Появление таких систем сделало возможным реализацию идей и форм смешанного обучения
1999	Американский интерактивный учебный центр начал выпуск программного обеспечения, предназначенного для преподавания через интернет. В пресс-релизе впервые употреблен термин «смешанное обучение». Появился термин «хакатон». Так разработчики OpenBSD назвали встречу в Канаде, куда они приехали, чтобы избежать жестких экспортных ограничений США на криптографическое ПО
2001	Создание социальной сети Meetup

² Новые форматы смешанного обучения // EduTech. — 2018. — № 9(21). — URL: https://sberuniversity.ru/upload/iblock/b49/21_EduTech_demo.pdf (Дата обращения: 18.12.2021).

2004	Статья «Смешанное обучение: раскрывая его потенциал в трансформации высшего образования» Рэнди Гаррисона (Randy Garrison) и Хизера Кануки (Heather Kanuka) в журнале «Интернет и высшее образование»
2005	На Всемирном саммите по вопросам информационного общества компания Intel заявила, что компьютеризация учебных заведений достигла уровня, когда возможно обучение по модели 1:1, или «1 обучающийся — 1 компьютер» (eLearning 1:1, one-to-one computing), — форме организации обучения, при которой все обучающиеся и преподаватели обеспечены компьютерами или ноутбуками, связанными друг с другом по беспроводной локальной сети, с доступом к единому серверу и интернету
2009	Модель BYOD (bring your own device, принеси свой девайс) получает развитие сначала в бизнесе, а затем и в образовании — как часть модели 1:1
2011	Проект по внедрению моделей смешанного обучения в 13 школах Калифорнии. Анализ результатов проекта показал преимущества смешанного обучения перед очным
2012	Проект по апробации моделей смешанного обучения на основе «Телешколы» (ныне интернет-школа «Просвещение»)
2018	Пилотный Sberbank IT Bootcamp (школа подготовки новых сотрудников компании к командной работе на принципах SberGile) с использованием форматов смешанного обучения
2020	Массовый переход современных организаций на обучение в смешанном формате

Массовый переход современных организаций на обучение в смешанном формате в 2020 году привел к необходимости перестройки как архитектуры бизнес-образования, так и самой системы подготовки и внутрифирменного обучения персонала.

Одни организации приняли решение сократить именно эту статью расходов, другие же увидели для себя новые перспективы в увеличении инвестиций в развитие персонала. Определенные изменения произошли и в выборе приоритетных направлений развития персонала. Увеличился спрос на программы по развитию гибких навыков, связанных с умением работать с учетом действия фактора неопределенности.

С одной стороны, пандемия COVID-19 привела к крупнейшему за всю историю сбою в функционировании систем образования, в то же время нельзя не отметить, что кризис послужил стимулом для нововведений в сфере корпоративного обучения и развития персонала. Для обеспечения непрерывности обучения и профессиональной подготовки применяются современные формы, методы и инструменты обучения, среди которых можно выделить следующие:

1. Вебинар — занятия в дистанционном формате, не требующего личного присутствия обучающегося в аудитории [5].
2. Скрайб-ролик — процесс визуализации сложного смысла простыми образами, при котором отрисовка образов происходит в процессе донесения информации.
3. Лонгрид (англ. «долгое чтение») — один из основных трендов в обучении, технология подачи текстовых материалов, спецификой которого является большое количество текста, разбитого на части с помощью различных мультимедийных элементов: фотографий, видео, инфографики и прочих [6].

Благодаря современным образовательным и информационным технологиям, можно сформировать базу материалов — лонгриды, скрайб-ролики, пособия со схемами, таблицами, изображениями, которыми слушатель может воспользоваться. В отличие от традиционной модели обучения при гибридном обучении студент имеет доступ к методическим материалам, к которым может обратиться в любой момент.

4. Дистанционные тренинги-семинары (онлайн-тренинги) — это способ передачи знаний, формирования навыков у аудитории без непосредственного контакта педагога с учениками.

5. Практикум — это образовательная среда, в которой процесс обучения основан на реальных ситуациях, что позволяет оттачивать сугубо практические навыки.

6. Ролевая игра — обучающая игра, участники которой действуют в рамках выбранных ими ролей, руководствуясь характером своей роли и внутренней логикой среды действия [7].

7. Коучинг — метод обучения, в рамках которого наставник помогает слушателю достичь личную или профессиональную цель. В отличие от менторства, коучинг сфокусирован на достижении четко определенных целей вместо общего развития [8].

Существует три основных инструмента коучинга [8]: вопросы, личность коуча и взаимное доверие между коучем и слушателем. Инструменты являются обязательными составляющими коучинга. В противном случае речь может идти о таких процессах, как наставничество или менторинг — с одной стороны, близких коучингу, но с другой — имеющих принципиально отличительные признаки и свойства.

Гибридизация обучения также в свою очередь влечет за собой появление новых подходов и форматов, в том числе очного обучения — хакатоны, митапы, буткемпы. Традиционный электронный курс — только одна из форм.

8. Буткемп (bootcamp) — техническая учебная программа, которая дает навыки разделов программирования, наиболее актуальных относительно текущих потребностей рынка³.

9. Хакатон (hackathon) — мероприятие, во время которого специалисты из разных областей (программисты, дизайнеры, менеджеры и т. п.) сообща работают над созданием продукта/процесса для решения определенной задачи⁴.

10. Митап (meetup) — встреча специалистов в предметной области для обмена опытом. Во внутрифирменном обучении митапы могут организовываться среди работников с целью генерации идей, решения проблем и выполнения разного рода профессиональных задач, обмена опытом. Свойства митапа — регулярность проведения, длительность встречи не более двух часов, неформальность обстановки, отсутствие жесткого регламента, выступления в формате «свободный микрофон», концентрация на теме обсуждения⁵.

Важным условием успешной реализации программы в формате смешанного обучения является следование принципу последовательности: для получения положительного эффекта важна последовательность в обучении: сначала слушатель работает с теоретическим материалом, и только потом посредством использования интерактивных инструментов обучения формируются навыки и умения.

При этом возможно последовательное применение режимов работы: аудиторный — дистанционный, или комбинированный: аудиторный — дистанционный — аудиторный и т. п. Рекомендуемая этапность обучения в смешанном формате представлена в табличном виде (табл. 2).

³ Что такое буткемп и как выжать максимум из этой активности? [Электронный ресурс]. — URL: <https://rb.ru/opinion/chto-takoe-butkamp/> (Дата обращения: 12.10.2021).

⁴ Магнит для талантов. Как хакатоны помогают привлекать новые кадры [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.talenttech.ru/hackathons> (Дата обращения: 15.10.2021).

⁵ Митап — Записки маркетолога [Электронный ресурс]. — URL: https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_m/meet-up/11 (Дата обращения: 15.11.2021).

Таблица 2

Этапы обучения в смешанном (гибридном) формате [9]

До обучения	Очное и дистанционное обучение			После обучения
Prepare me Подготовьте меня	Tell me Расскажите мне	Show me Покажите мне	Let me Позвольте мне	Help me Помогите мне
- вводное чтение - краткие обзоры курса - инструктаж по средствам навигации и используемым технологиям	- вебинар - видео-лекция	- скрайб-ролик - презентация - статья, лонгрид	- тренинг-семинар - практикумы - деловые/ролевые игры	- постоянный доступ к образовательному portalу - онлайн поддержка со стороны куратора и преподавателя

В трудах многих исследователей встречаются те или иные перечни «моделей смешанного обучения», каждая из которых имеет своё название, обладает определённой внутренней целостностью, восходит к определённому первоисточнику и в большинстве случаев вписана в ту или иную теоретическую рамку [10]. В результате анализа зарубежных и российских публикаций нами выявлено более 6 моделей, в той или иной степени отличающихся друг от друга и представляющих собой последовательность фаз традиционного и электронного обучения, чередующихся во времени. Пример такого чередования приведен на рисунке 2 (рис. 2).



Рисунок 2. Модели смешанного обучения

Таким образом, с одной стороны, дистанционное обучение стало платформой, объединяющей слушателей с разным опытом и мировоззрением и преподавателей, строящих обучение через дискуссию и умение правильно задавать вопросы. Между тем говорить о полной замене онлайн-курсами классического обучения пока рано. Очное обучение развивает навыки общения и социализирует. У дистанционного обучения тоже есть преимущества —

свобода и гибкость: возможность самостоятельного планирования времени, продолжительности и места занятий (обучение мобильно и происходит в любом месте, где слушателю комфортно заниматься), доступность — независимость от территориального местоположения и др. Представители педагогической науки считают, что в будущем эти образовательные модели сольются воедино. Мы считаем оправданным именно подход «blended learning», или смешанного/гибридного обучения, основанного на комбинации традиционного обучения с дистанционными и онлайн-методами.

Будущее, вероятнее всего, остается за гибридной моделью обучения, при которой будут учтены преимущества как онлайн-, так и офлайн- направлений. Со временем новый подход к обучению станет привычным и войдет в образовательный процесс как в корпоративном обучении персонала, так и в рамках организации образовательного процесса в высших и средних учебных заведениях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Nouby A. The Effect of Designing a Blended Learning Environment on Achievement and Deep Learning of Graduate Students at the Arabian Gulf University / A. Nouby, T. Alkhazali // *Open Journal of Social Sciences*. — 2017. — Vol. 5. — No. 10. — URL: <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2143720> (Дата обращения: 22.10.2021).
2. Reay D. Making a Difference? / D. Reay, D. Miriam, S. Ball // *Institutional Habitus and Higher Education Choice*. — 2001. — № 1. — URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.5153/sro.548> (Дата обращения: 18.10.2021).
3. Curtis J. Bonk. *The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives, Local Designs* / Curtis J. Bonk, Charles R. Graham. — Pfeiffer, 2006. — 629 p.
4. Russell M. Comparing self-paced and cohort-based online courses for teachers / M. Russell, G. Kleiman, R. Carey, J. Douglas // *Journal of Research on Technology in Education* / — 2009. — 41(4). — P. 443–466.
5. Калинина С.Д. Условия эффективного использования вебинаров в образовательном процессе университета / С.Д. Калинина // *Гуманитарные науки и образование*. — 2015. — № 3(23). — С. 37–42.
6. Булатова Е.К. Лонгрид как артефакт новой книжности (рус.) / Е.К. Булатова // *Филологический дискурс*. — 2016. — № 13. — С. 59–66.
7. Мхеидзе Л.Р. Развитие надпрофессиональных компетенций как условие реализации карьерного потенциала молодых специалистов / Л.Р. Мхеидзе // *Власть и управление на Востоке России*. — 2020. — № 3(92). — С. 185–192.
8. Уитмор Дж. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор. — Альпина Паблишер, 2021. — 316 с.
9. Garrison, D. *Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines* / Garrison D., Vaughan, N. — Jossey-Bass, 2008. — 272 p.
10. Блинов В.И. Модели смешанного обучения: организационно-дидактическая типология / В.И. Блинов, Е.Ю. Есенина, И.С. Сергеев // *Высшее образование в России*. — Том 30. — № 5. — С. 44–64.

Mkheidze Liya Revazovna

Pyatigorsk State University, Pyatigorsk, Russia
E-mail: Mkheidze87@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1252-6240>

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=798365

Google Scholar: <https://scholar.google.ru/citations?user=n6Cs4OMAAAJ>

Asrieva Ekaterina Nikolaevna

Russian State Social University
Pyatigorsk branch, Pyatigorsk, Russia
E-mail: e.asrieva@mail.ru

RSCI: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=614161

Semenova Elmira Khuseevna

North Caucasian State Academy, Cherkessk, Russia
E-mail: el.pacino@mail.ru

Hybrid (blended) staff learning in modern organizations: content, prerequisites, models

Abstract. The article discusses the features of the use of hybrid (blended) personnel training in modern organizations as a major trend in the field of training and development of personnel in modern organizations in the conditions of the spread of the new Covid-19 coronavirus infection. Various definitions of the concept are given and, based on the analysis, the author's definition of "hybrid (blended) learning" is proposed. Among the main reasons for the emergence and spread of hybrid (mixed) format, the following prerequisites are highlighted: generational change — a request for different forms of content; technologies — digitalization of many processes; business needs — change of business processes.

The world experience of the formation and evolution of the hybrid corporate training format is analyzed, and the key parameters of the implementation of educational activities in the format of mixed training of personnel of modern organizations are determined. The authors have identified modern forms, methods and tools of hybrid learning, such as: webinar, scribe video, longrid, remote training seminar, workshop, role-playing game, coaching, hackathon, meetup, bootcamp.

The technology of blended learning is considered by the authors as a synergetic technology that makes it possible to more effectively use the advantages of both face-to-face and e-learning, and to offset or mutually compensate for the disadvantages of each of them. Based on the analysis, a conclusion is made about the prospects of using a hybrid learning model, which takes into account the advantages of both online and offline directions. Over time, according to the authors, the new approach to learning will become familiar and will enter the educational process both in corporate training of personnel and in the framework of the organization of the educational process in higher and secondary educational institutions.

Keywords: hybrid (blended) learning of personnel; hybridization of training formats; corporate training; online training; offline training; distant format