

УДК: 331.108.45

*Ганиева Д.Б.*

*базовый докторант кафедры “Управление человеческими ресурсами” Ташкентского государственного экономического университета*

## **ЭВОЛЮЦИЯ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Аннотация:* В данной статье описаны история и этапы развития системы обучения и развития сотрудников на предприятиях и в организациях. Также представлена история ранних исследований в этой области.

*Ключевые слова:* обучение и развитие персонала, ученичество и обучение на рабочем месте, обучение в классе и в вестибюле, машинное и компьютерное обучение, электронное обучение, геймификация, дистанционное обучение

*Ganieva D.B.*

*PhD student of the Department of “Human Resource Management”*

*Bakieva I.A. Candidate of Economic Sciences*

*docent of the Department of “Human Resource Management”*

*Tashkent state university of economics*

*Ташкент, Узбекистан*

## **EVOLUTION OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEE IN ORGANIZATIONS**

*Annotation:* This article describes the history and stages of development of the system of training and development of employees in enterprises and

*organizations. The history of early academic research in this area is also presented.*

*Keywords: employee training and development, apprenticeship and on-the-job training, classroom and lobby training, machine and computer learning, e-learning, gamification, distance learning*

## **Введение**

На протяжении веков финансовый капитал традиционно доминировал в управлении организаций и предприятий. Но в современном мире, где инновации и интеллектуальный капитал имеют большое значение для успеха организаций, все больше внимания уделяется ценности человеческого капитала. Исследования, проведенные учеными США (проанализировано более 3100 рабочих мест), показали, что в результате повышения уровня образования работников на 10,0% общая производительность труда увеличивается на 8,6%. Для сравнения можно отметить, что при увеличении основных фондов до этого уровня производительность труда увеличивается всего на 3,4%. Другими словами, прибыль от инвестиций в человеческий капитал в три раза превышает прибыль от инвестиций в технологии<sup>1</sup>.

В сегодняшней конкурентной бизнес-среде организации сталкиваются с новыми проблемами в эффективном наборе и оптимизации человеческих ресурсов. Кроме того, организации сталкиваются с усилением конкуренции из-за глобализации, технологий и изменений в политической и экономической среде. Чтобы преодолеть эти проблемы, необходима комплексная практика управления человеческими ресурсами (HRM), которая превратит человеческие ресурсы организации в устойчивое конкурентное преимущество.

---

<sup>1</sup> Каландар Абдурахманов Экономика труда: Теория и практика / Учебник. Каландар Абдурахманов. Переработанное и дополненное 3-е издание. Т.: Государственное издательское предприятие «ФАН» Академии наук Республики Узбекистан, Т.: 2019. С.236.

Поэтому одним из способов мотивации этих организаций является правильное обучение и развитие своих сотрудников для повышения их производительности<sup>2</sup>. Потому что сотрудники являются «кровотоком» организации, наиболее ценным активом и основным источником конкурентных преимуществ организаций. Успех или неудача компании зависит от эффективности ее сотрудников. Для управления крупными и малыми организациями, прежде всего, необходимо обеспечить их квалифицированным персоналом.

Система формального образования не может адекватно научить конкретных работников необходимым навыкам для предполагаемой должности в определенной организации. Работников, обладающих знаниями, умениями и навыками, необходимыми для эффективной работы, сравнительно немного. В результате многие организации ощущают необходимость во всестороннем обучении сотрудников с целью приобретения современных знаний и навыков, чтобы внести существенный вклад в их рост.

Основная цель обучения и развития — улучшить навыки сотрудников, чтобы организация могла максимизировать эффективность и производительность своих человеческих ресурсов. Как поясняет М. Армстронг в своей книге, организации могут получить выгоду от обучения и развития, завоевав «сердца и умы» своих сотрудников, заставляя их чувствовать себя едиными с организацией, усерднее работать ради интересов организации и оставаться с ней<sup>3</sup>.

Система обучения и развития в организациях не пришла к сегодняшнему дню в одночасье и имеет свою историю развития. Ниже мы проанализируем эволюцию развития этой системы.

---

<sup>2</sup> Aboyassin, N. A., & Sultan, M. A. (2017). The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 46.

<sup>3</sup> Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London (UK) and Philadelphia (USA): Kogan Page Limited.

**Методы исследования.** В данном исследовании нами были использованы методы анализа и синтеза, сравнения и абстрагирования различных источников литературы (печатных изданий, интернет-изданий, научных статей) по истории обучения и развития.

### **Обзор литературы**

Особенности обучения и развития во всем мире связаны с эпохой древних цивилизаций. В западном мире первые статьи об обучении появились в журналах для рабов южных штатов еще до Гражданской войны в США<sup>4</sup>, а подходы и философия преподавания широко обсуждались влиятельным американским чернокожим учителем, оратором и лидером Букером Т. Вашингтоном<sup>5</sup>. Первой академической публикацией, посвященной обучению, была статья 1918 года в «Журнале прикладной психологии», в которой рассматривалась учебная программа бакалавриата для прикладных психологов. В 1934 году в первом справочнике по образованию взрослых обсуждались вопросы обучения<sup>6</sup>. Вторая мировая война повлияла на фокус исследований прикладной психологии на эффективности программ обучения, особенно в военном контексте. К 1960-м и 1970-м годам в этой области началась разработка теории и теоретические исследования<sup>7</sup>. В 1980-е годы повышенное внимание уделялось тому, как сотрудники воспринимают и реализуют программы обучения, а также поощрялся сбор данных для целей оценки, особенно программ обучения управленческих кадров<sup>8</sup>. В 1980-х и 1990-х годах

---

<sup>4</sup> Phillips, Lisa (8 March 2013). "David R. Roediger and Esch Elizabeth. The Production of Difference. Race and the Management of Labor in US History. Oxford University Press, Oxford [etc.]2012. x, 286 pp. Ill. £22.50". *International Review of Social History*. 58 (1): 129–131. doi:10.1017/s0020859013000059. ISSN 0020-8590. S2CID 144977591

<sup>5</sup> [Up from Slavery: An Autobiography, by Booker T. Washington \(gutenberg.org\)](#)

<sup>6</sup> Rowden, D (1934). *Handbook of adult education in the United States*. American Association for Adult Education.

<sup>7</sup> Bell, Bradford S.; Tannenbaum, Scott I.; Ford, J. Kevin; Noe, Raymond A.; Kraiger, Kurt (2017). "100 years of training and development research: What we know and where we should go". *Journal of Applied Psychology*. 102 (3): 305–323. doi:10.1037/apl0000142. hdl:1813/74878. ISSN 1939-1854. PMID 28125262. S2CID 26505012

<sup>8</sup> Burke, Michael J.; Day, Russell R. (1986). "A cumulative study of the effectiveness of managerial training". *Journal of Applied Psychology*. 71 (2): 232–245. doi:10.1037/0021-9010.71.2.232. ISSN 0021-9010

развивающая часть обучения и развития становилась все более популярной, и на сотрудников большее влияние оказывала концепция «обучения на протяжении всей жизни». Именно в это десятилетие впервые были проведены исследования, выявившие влияние и значение обучения и развития на развитие позитивной культуры<sup>9</sup>. К началу 21 века было проведено больше исследований по таким темам, как командная тренировка, например кросс-обучение. Обучение навыкам развивалось в различных организационных формах в промышленно развитых странах.

### **Результаты.**

Идея обучения и развития (T&D) не является новой для 21 века, скорее, она развивалась с ранних этапов человеческой цивилизации и постепенно превратилась в тот сложный процесс, которым является сегодня. То есть, если история образования связана с появлением человека, то формальная система обучения и развития персонала на организационном уровне появилась не так давно. Ниже мы анализируем историю развития, выявленную и обобщенную из различных источников в ходе наших исследований по обучению и развитию.

**Таблица 1.**

### **Хронология обучения и развития сотрудников**

<b>№</b>	<b>Периоды</b>	<b>Элементы</b>
<b>1.</b>	Период до промышленной революции	Ученичество и обучение на рабочем месте
<b>2.</b>	Индустрия 1.0	Обучение в классе и в вестибюле
<b>3.</b>	Индустрия 2.0	Рольевые игры, обучение рабочим инструкциям, индивидуальное обучение.
<b>4.</b>	Индустрия 3.0	Машинное и компьютерное обучение
<b>5.</b>	Индустрия 4.0	Мобильное обучение, геймификация, дистанционное обучение

<sup>9</sup> Birdi, Kamal; Allan, Catriona; Warr, Peter (1997). "Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity". *Journal of Applied Psychology*. 82 (6): 845–857. doi:10.1037/0021-9010.82.6.845. ISSN 0021-9010. PMID 9638086

**1. Ученичество (400-1400 гг. н. э.).** Согласно Кодексу Хаммурапи, закону, который регулировал Древний Египет (2000 г. до н. э.), ученичество было одним из первых типов образовательной практики, получивших широкое распространение, особенно в средние века. Поскольку ремесленники были востребованы, большинство детей того времени отправляли в ученики к мастерам этого вида искусства, делясь с ними знаниями и обучая их навыкам, необходимым для достижения успеха в ремесле.

**2. а) Обучение в классе (1800-е гг.).** Хотя в прошлом использовалось простое обучение и ученичество на рабочем месте, промышленная революция положила начало современному обучению сотрудников. Впервые работодатели столкнулись с большим количеством неподготовленных работников и должны были стратегически подумать об обучении сотрудников.

Аудиторный тип обучения сотрудников возник в результате увеличения количества заводов, которые зависели от рабочей силы для управления сложным оборудованием. Фабрикам требовались быстро и дешево обученные рабочие, чтобы удовлетворить высокий спрос на промышленные товары.

Недостатки аудиторного обучения тогда были во многом такими же, как и сегодня: поскольку рабочие учились выполнять свою работу вне контекста, им приходилось запоминать то, чему их учили в классе, прежде чем вернуться на производственную линию. Более того, из-за характера классного обучения их преподавание было абстрактным и теоретическим. Это увеличило информационную нагрузку сотрудников и заставило их воплощать полученные знания в практические действия.

**б) Обучение в вестибюле (1800-е гг.).** Также в те годы наряду с аудиторным обучением организовывалось вестибюльное обучение, понимаемое как «обучение вблизи рабочего места». Этот метод

проводилось внутри фабрики, но в специальном помещении, достаточно большом, чтобы вместить до десяти рабочих, их инструкторов и машины<sup>10</sup>. Обучение в вестибюле позволяет обучаемому сосредоточиться на изучении новых навыков, а не на выполнении реальной работы. После обучения работника устраивают на аналогичную работу в мастерской. Следует отметить, что высококвалифицированный и обученный инструктор назначался ответственным за программу<sup>11</sup>.

**3. а) Ролевые игры (1930-е гг.).** Ролевая игра, впервые разработанная в 1910-х годах психиатром доктором Джейкобом Морено, представляла собой новый метод обучения сотрудников, помещая их в контролируемую среду, с которой они могут столкнуться на работе, но в контролируемую среду, которая не представляла никакой угрозы для здоровья их жизни. Ролевая игра давала сотруднику возможность применить необходимые навыки в конкретной ситуации<sup>12</sup>.

**б) Обучение профессиональной подготовке (1940-е годы).** Профессиональное обучение, популярное во время Второй мировой войны, было разработано специально для того, чтобы дать «руководителям оборонных заводов» необходимые навыки, которые затем могли обучать своих собственных рабочих в различных отраслях промышленности.

Индивидуальное обучение обычно заменяет преподавателя материалами для самостоятельного обучения, что позволяет снизить затраты и повысить масштабируемость. Этот метод основан на запрограммированном материале или обучении, разбитом на легко усваиваемые этапы. После выполнения каждого шага он подкрепляется

---

<sup>10</sup> Vestibule Training. (2010, September 11). Big Dog and Little Dog's Juxtaposition of Performance, Learning, Leadership, and Knowledge. Retrieved April 12, 2013, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/history/vestibule.html>.

<sup>11</sup> Bekimbetova, G. (2021). МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ . Архив научных исследований, 1(1). извлечено от <https://journal.tsue.uz/index.php/archive/article/view/243>

<sup>12</sup> Role Playing. (2010, September 11). Big Dog and Little Dog's Juxtaposition of Performance, Learning, Leadership, and Knowledge. Retrieved April 12, 2013, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/history/roleplay.html>.



методами, требующими активной реакции слушателя, такими как мини-викторина, построение графика или решение задачи.

**4. а) Раннее машинное обучение (1960-е годы).** Хотя первое компьютерное обучение было введено только в 1960-х годах, эта технология была использована в образовательных целях в 1924 году с появлением первой «испытательной машины». Несколько десятилетий спустя, в 1954 году, профессор Гарварда предложил идею «обучающей машины». Эта грубая технология впервые позволила школам проводить программированное обучение своих учеников без учителей. Устройство работало за счет просмотра вопросов через небольшое окошко, после чего студент мог проверить себя. Правильные ответы вознаграждались. В 1959 году ученые из Университета Иллинойса создали систему машинного обучения, известную как PLATO, которая широко использовалась на протяжении 40 лет<sup>13</sup>.

**б) Компьютерное обучение (1980-1990-е гг.).** В начале 1990-х годов компьютеры стали неотъемлемой частью повседневной жизни в развитых странах. Система обучения и развития сотрудников также стала использовать эту технологию. Воспользовавшись этой возможностью, самообучение посредством вебинаров стало тенденцией. Аудитория могла участвовать в этих видеоуроках, не выходя из-за офиса, без необходимости посещать место проведения. Кроме того, при компьютерном обучении используются индивидуальные методы обучения для компьютерного обучения сотрудников.

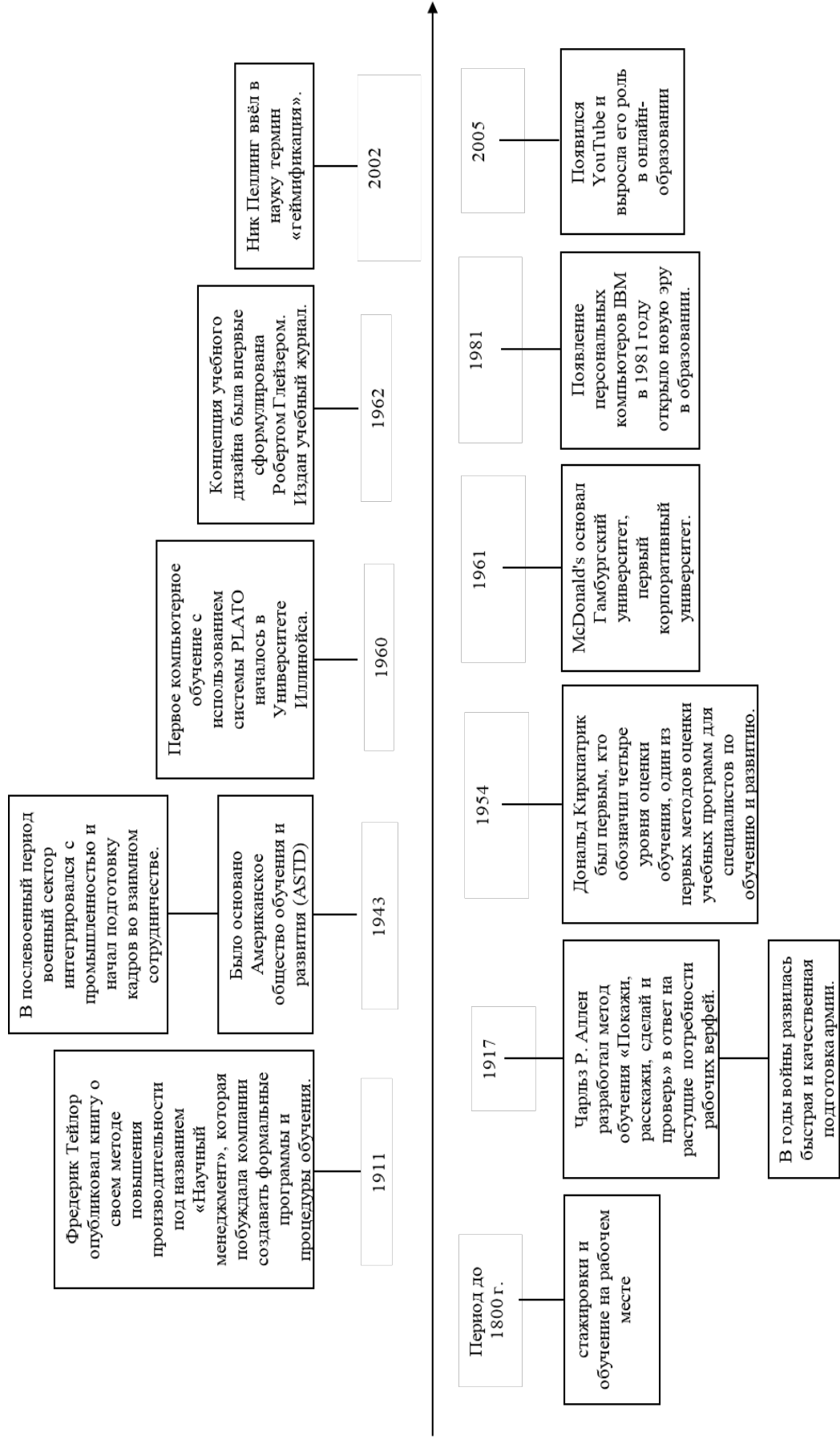
**в) Смешанное обучение (1990-2000 гг.).** Понятия электронного обучения (электронного обучения) и мобильного обучения вошли в научный термин и активно используются компаниями.

---

<sup>13</sup>PLATO (компьютерная система) - [https://ru.wikipedia.org/wiki/PLATO\\_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F\\_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/PLATO_(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0))







## **Рисунок 1. История развития системы обучения и развития**

**5. Электронное обучение (с 2000 г. по настоящее время).** Это обучение с помощью интернета и цифровых технологий. В условиях быстрого развития технологий и ситуации с пандемией работодатели и тренеры сталкиваются с проблемой обучения за пределами офиса. Были заново изобретены методы и инструменты обучения. Правильное и оптимальное использование инструментов помогает преодолеть разрыв между теоретической подготовкой и практическим использованием. Благодаря эффективной системе управления обучением компании могут проводить более увлекательные учебные курсы, предоставляя сотрудникам свободу учиться в удобном для них темпе. Включение различных мультимедийных инструментов и методологий позволяет получить практический опыт за счет сокращения времени и бюджета обучения.

В целом, обучение и развитие сотрудников на предприятиях и в организациях с развитием технологий становится все богаче и сложнее. В последние годы для обеспечения эффективности программ обучения и развития уделяется внимание использованию всех доступных методов в смешанной форме, отдавая приоритет одному из них. Например, если принять во внимание, что основная рабочая сила на рынке труда представлена поколением Y, то сложно представить обучение этого поколения без цифровых технологий. С этой точки зрения роль геймификации в образовании также возрастает. Геймификация – это вовлечение студентов/участников в процесс обучения/работы нетрадиционным способом с помощью игры. Правильно спроектированная геймификация повышает мотивацию пользователя и желание приобщиться к образовательной системе. Кроме того, платформа YouTube вносит большой вклад в развитие самостоятельного образования. Благодаря этой платформе у сотрудников появилось

возможность быстро получить необходимые им знания и навыки, не покидая рабочего места.

### **Заключение:**

Ранняя история обучения и развития была сформирована историческими событиями и преобразующим вкладом мыслителей-новаторов. Эта ранняя история имеет последствия для отраслей и их заинтересованных сторон. Сейчас частные и государственные организации тратят огромные суммы денег на обучение и развитие, и почти каждый работающий взрослый человек проводит часы своей жизни, участвуя в обучении. Существует как деловая, так и личная необходимость лучше понимать, как люди учатся на работе и как лучше всего разрабатывать, реализовывать и поддерживать мероприятия по обучению и развитию. За последние 100 лет уровень знаний в области обучения и развития значительно изменился, и исследования позволили получить множество практических идей, которые могут помочь в практической деятельности.

Исходя из историй и глядя на будущее можно сказать что, электронное обучение будет продолжать развиваться и внедрение искусственного интеллекта и нейронных сетей сделает программное обеспечение для электронного обучения более умным и отзывчивым. Новые программы онлайн-обучения будут как предписывающими, так и адаптивными. Предписывающие программы будут определять сильные и слабые стороны учащегося и соответствующим образом корректировать учебную программу. Компьютер станет лучше справляться с этой задачей по мере того, как узнает человека. Другими словами, компьютер также будет учиться на собственном опыте. Все это приводит к огромному скачку в качестве интерактивности программного обеспечения для электронного обучения. Вместо того, чтобы перелистывание страниц было основным способом вовлечения учащегося, новое программное обеспечение будет

реагировать в соответствии с поведением учащегося, особенно с ответами на тесты и задачи производительности.

#### **Список использованных источников:**

1. Каландар Абдурахманов. Экономика труда: Теория и практика / Учебник. Каландар Абдурахманов. Переработанное и дополненное 3-е издание. Т.: Государственное издательское предприятие «ФАН» Академии наук Республики Узбекистан, Т.: 2019. С.236.

2. Aboyassin, N. A., & Sultan, M. A. (2017). The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 8(5), 46.

3. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London (UK) and Philadelphia (USA): Kogan Page Limited.

4. Vestibule Training. (2010, September 11). Big Dog and Little Dog's Juxtaposition of Performance, Learning, Leadership, and Knowledge. Retrieved April 12, 2013, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/history/vestibule.html>.

5. Bekimbetova, G. (2021). МЕТОДИКА ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. Архив научных исследований, 1(1). извлечено от <https://journal.tsue.uz/index.php/archive/article/view/243>

6. Role Playing. (2010, September 11). Big Dog and Little Dog's Juxtaposition of Performance, Learning, Leadership, and Knowledge. Retrieved April 12, 2013, from <http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/history/roleplay.html>.

7. ПЛАТО (компьютерная система) - [https://ru.wikipedia.org/wiki/ПЛАТО\\_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BC](https://ru.wikipedia.org/wiki/ПЛАТО_(%D0%BA%D0%BE%D0%BC)

%D0%BF%D1%8C%D1%8E%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BD

%D0%B0%D1%8F\_

%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0)

8. Phillips, Lisa (8 March 2013). "David R. Roediger and Esch Elizabeth. The Production of Difference. Race and the Management of Labor in US History. Oxford University Press, Oxford [etc.]2012. x, 286 pp. Ill. £22.50". International Review of Social History. 58 (1): 129–131. doi:10.1017/s0020859013000059. ISSN 0020-8590. S2CID 144977591

9. [Up from Slavery: An Autobiography, by Booker T. Washington \(gutenberg.org\)](#)

10. Rowden, D (1934). Handbook of adult education in the United States. American Association for Adult Education.

11. Bell, Bradford S.; Tannenbaum, Scott I.; Ford, J. Kevin; Noe, Raymond A.; Kraiger, Kurt (2017). "100 years of training and development research: What we know and where we should go". Journal of Applied Psychology. 102 (3): 305–323. doi:10.1037/apl0000142. hdl:1813/74878. ISSN 1939-1854. PMID 28125262. S2CID 26505012

12. Burke, Michael J.; Day, Russell R. (1986). "A cumulative study of the effectiveness of managerial training". Journal of Applied Psychology. 71 (2): 232–245. doi:10.1037/0021-9010.71.2.232. ISSN 0021-9010

13. Birdi, Kamal; Allan, Catriona; Warr, Peter (1997). "Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity". Journal of Applied Psychology. 82 (6): 845–857. doi:10.1037/0021-9010.82.6.845. ISSN 0021-9010. PMID 9638086