УДК 331.108.4 ***Рожков К.А., Литвина М.И.***

Рожков К.А.

магистрант

Московский автомобильно-дорожный

государственный технический университет (МАДИ)

(г. Москва, Россия)

Литвина М.И.

кандидат экономических наук, доцент

кафедра инженерной педагогики, социологии и управления

Московский автомобильно-дорожный

государственный технический университет (МАДИ)

(г. Москва, Россия)

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА В СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

Аннотация*: в статье исследуется, каким образом корпоративные программы повышения квалификации могут быть связаны с лояльностью линейного персонала строительных компаний. Основное внимание уделено условиям, при которых обучение приобретает для работника практическую и мотивационную ценность. На основе анализа российских научных публикаций систематизированы ограничения корпоративных программ. Предложен последовательный подход к организации программ, включающий диагностику потребностей, практико-ориентированную разработку содержания, участие непосредственных руководителей, наставничество и оценку изменений в рабочей деятельности. Сделан вывод о том, что влияние обучения на лояльность проявляется прежде всего тогда, когда сотрудник видит возможность использовать новые компетенции и связывать дальнейшее профессиональное развитие с организацией.*

Ключевые слова*: корпоративное обучение, повышение квалификации, организационная лояльность, линейный персонал, строительная отрасль, трудовая мотивация.*

Введение.

Для строительных организаций квалификация работников имеет прикладное значение, от нее зависят соблюдение технологии производства работ, качество результата, безопасность и способность коллектива выдерживать установленные сроки. При этом содержание профессиональных компетенций постоянно меняется под влиянием новых материалов, оборудования, цифровых решений и требований нормативной базы. В таких условиях повышение квалификации становится частью регулярного воспроизводства профессионального потенциала компании [4, с. 208, 5, с. 347].

Однако задача развития компетенций тесно связана с другой управленческой проблемой - сохранением работников после обучения. Получая новые знания, сотрудник одновременно укрепляет собственные позиции внутри организации и на внешнем рынке труда. Поэтому инвестиции работодателя в развитие могут работать в двух направлениях: усиливать приверженность компании либо, при отсутствии внутренних перспектив, повышать готовность специалиста рассматривать предложения других работодателей. Исследования корпоративного обучения показывают, что удерживающий эффект возникает при наличии возможностей для применения новых знаний, расширения ответственности, признания результата и дальнейшего профессионального роста [6, с. 66, 7, с. 262].

Для линейного персонала эта зависимость особенно заметна, поскольку новые знания практически сразу проверяются реальными производственными ситуациями. В статье к линейному персоналу отнесены работники, непосредственно включенные в организацию и выполнение строительных работ: рабочие основных профессий, мастера, производители работ, начальники участков и другие сотрудники производственного уровня. Такое понимание используется как рабочее и позволяет сосредоточиться на тех категориях персонала, для которых результат обучения может быть непосредственно сопоставлен с изменениями в способах выполнения работы.

Отраслевая специфика дополнительно усложняет построение единых программ развития. Строительное производство имеет проектный характер, условия разных объектов заметно отличаются, а взаимодействие осуществляется между сотрудниками с неодинаковыми функциями и уровнем подготовки. Поэтому универсальные кадровые решения без учета конкретных задач участка или объекта могут давать ограниченный результат [8, с. 430]. Это означает, что корпоративное обучение целесообразно связывать с текущей производственной практикой, системой мотивации, карьерными решениями и коммуникацией руководителя с сотрудником.

Объект, предмет и методы исследования.

Объектом исследования являются корпоративные программы повышения квалификации персонала в строительных компаниях. Предмет исследования – организационные механизмы влияния таких программ на лояльность линейного персонала.

Цель статьи состоит в определении организационных условий, при которых корпоративное повышение квалификации может способствовать укреплению лояльности линейного персонала строительных компаний. Для достижения цели необходимо раскрыть место обучения в системе управления персоналом, сопоставить подходы к формированию лояльности, выделить наиболее типичные ограничения корпоративных программ и сформировать последовательность действий, связывающую обучение с рабочими задачами и профессиональным развитием сотрудников.

Методологическую основу исследования составили анализ и сопоставление российских научных публикаций по вопросам корпоративного обучения, развития персонала, управления кадрами в строительстве и организационной лояльности, а также их систематизация и содержательное обобщение. Работа имеет теоретико-прикладной характер.

По этой причине сформулированные выводы описывают вероятные организационные механизмы влияния обучения и направления их практического использования, но не подменяют собой эмпирическую оценку текучести или статистическую проверку причинно-следственной связи.

Корпоративное обучение как фактор лояльности линейного персонала.

В научной литературе лояльность персонала связывается с устойчивым отношением работника к организации, его готовностью сохранять связь с ней и включаться в достижение общих целей. Н. В. Громова рассматривает лояльность как значимый ресурс конкурентоспособности компании, а К. А. Данкер показывает ее взаимосвязь с мотивацией, удовлетворенностью трудом и организационным поведением [1, с. 67, 2, с. 72]. В свою очередь, Н. В. Серкова и А. С. Шимкович относят корпоративное обучение к инструментам, способным усиливать чувство причастности сотрудника к организации [6, с. 68]. Для строительного персонала такой механизм важен потому, что полезность обучения оценивается прежде всего через возможность увереннее и качественнее действовать в конкретной производственной ситуации.

Следовательно, отношение сотрудника к программе формируется через понимание всего процесса: понятны ли основания направления на обучение, учитываются ли реальные дефициты компетенций, обсуждает ли руководитель ожидаемый результат, предоставляется ли возможность применить освоенные приемы и получает ли сотрудник обратную связь после завершения программы. Когда обучение существует отдельно от повседневной работы, оно легко превращается в формальную обязанность. Если же полученные компетенции находят продолжение в новых задачах и обсуждении профессионального роста, программа становится частью отношений между работником и работодателем [2, с. 68, 6, с. 66].

Для строительной отрасли системность обучения имеет дополнительное значение из-за высокой скорости обновления требований к квалификации. В. Н. Пуляева акцентирует необходимость более точного определения потребности в обучении и оценки его результатов [4, с. 220]. Р. С. Сафин, Е. А. Корчагин и И. Э. Вильданов связывают корпоративное образование с качеством подготовки кадров для строительной отрасли [5, с. 347]. Т. В. Сувалова, рассматривая обучение в контексте развития организации, отдельно обращает внимание на проблему востребованности новых компетенций после прохождения программы [7, с. 262]. В совокупности эти подходы позволяют рассматривать повышение квалификации одновременно как производственную необходимость и как элемент кадровой политики.

С точки зрения лояльности принципиально важен вопрос о том, что происходит после обучения. Если новые знания позволяют сотруднику выполнять более сложные функции, включаться в новые проекты, становиться наставником, переходить на следующую квалификационную ступень или рассматриваться для кадрового резерва, вложенные усилия получают понятный результат внутри компании. При отсутствии такого продолжения профессиональная ценность обучения для работника сохраняется, однако привязывающий его к организации эффект существенно ослабевает [7, с. 261].

Таблица 1. Механизм связи корпоративного обучения и лояльности линейного персонала.

Элемент программы	Влияние на лояльность	Ключевое условие
Содержание, связанное с реальными рабочими задачами	Укрепление доверия к решениям работодателя	Возможность применять новые знания в текущей работе
Инвестиции компании в обучение	Рост ощущения значимости работы и приверженности организации	Понятная коммуникация целей обучения
Связь обучения с карьерным развитием	Снижение стимулов искать профессиональный рост только вне компании	Прозрачные критерии роста и новые функции
Совместное обучение и наставничество	Усиление командной и организационной идентификации	Поддержка руководителя
Оценка результата и обратная связь	Ощущение востребованности новых компетенций	Использование итогов оценки в кадровых решениях

Проблемные зоны корпоративных программ повышения квалификации

Сопоставление исследований показывает, что основные трудности корпоративного повышения квалификации связаны с тем, как они встроены в реальную практику управления персоналом. А. Ю. Костенникова на примере строительной организации показывает необходимость совершенствования содержания и организации повышения квалификации [3, с. 226]. В работах по развитию персонала также подчеркивается важность диагностики потребностей и последующей оценки результатов обучения [4, с. 217, 7, с. 263]. На этой основе можно выделить несколько наиболее характерных проблемных зон.

Первой проблемой является формализация обучения. Сотрудник может участвовать в программе только потому, что она включена в план, не понимая, какую рабочую задачу ему предстоит решать по-новому. В такой ситуации даже содержательно сильный курс воспринимается как дополнительная административная нагрузка. Для линейного персонала смысл обучения становится очевиднее, когда материалы опираются на реальные ситуации строительной площадки: нарушения технологии, вопросы безопасности, взаимодействие участников работ, использование оборудования и причины повторяющихся дефектов.

Вторая проблема связана с оценкой результата. Итоговый тест показывает, насколько участник запомнил материал, но почти ничего не говорит о том, изменилось ли его поведение на рабочем месте. Если компания не возвращается к результатам обучения через несколько недель или месяцев, она не получает информации о практическом эффекте программы, а сотрудник подтверждения того, что освоенные знания действительно важны для его дальнейшей работы.

Третьей проблемой является чрезмерная унификация программ. Ограниченные сроки и бюджет подталкивают организации к созданию одного курса сразу для нескольких профессиональных групп. Между тем мастеру, производителю работ и рабочему конкретной специальности требуются разные наборы компетенций и разные способы подачи материала. Чем слабее программа учитывает реальные функции участника, тем сложнее ему перенести полученные знания в рабочую практику.

Четвертая проблема состоит в устаревании содержания. Для строительной сферы ценность программы быстро снижается, если она не учитывает изменения технологий, требований безопасности, нормативных документов и внутренних стандартов компании. Поэтому обновление курса должно быть связано с изменениями в самой производственной деятельности.

Пятой проблемой является отсутствие связи между обучением и кадровыми решениями. Если результат курса не учитывается при распределении задач, формировании резерва, назначении наставников или обсуждении дальнейшего развития, сотрудник не видит, какое значение повышение квалификации имеет для его положения в компании. Исследования лояльности показывают, что устойчивое отношение к организации формируется под влиянием целого комплекса управленческих факторов, а не одного инструмента [1, с. 63, 2, с. 72]. Поэтому обучение дает больший эффект тогда, когда является частью согласованной системы развития, мотивации и профессионального продвижения [7, с. 261].

Практические рекомендации для строительных компаний.

1. Диагностика потребностей в обучении. Проектирование программы следует начинать с анализа конкретных производственных затруднений. Необходимо сопоставить задачи подразделения, требования к видам работ и фактический уровень компетенций сотрудников. Источниками могут быть данные о качестве и сроках, результаты проверок, замечания по безопасности, типичные ошибки, а также обратная связь руководителей и самих работников. Такой подход позволяет сформулировать измеримый запрос на развитие вместо общего требования «повысить квалификацию» [3, с. 227, 4, с. 210].

2. Разработка практико-ориентированного содержания. Основу программы целесообразно формировать из ситуаций, с которыми сотрудник действительно сталкивается на объекте: повторяющихся ошибок, сложных производственных случаев, требований к качеству, последовательности операций и вариантов действий при отклонениях. Общий блок может быть единым для нескольких категорий персонала, однако профессиональные модули следует различать в зависимости от функций участников.

3. Согласование организационных и мотивирующих условий. До начала программы сотруднику важно понимать тему курса и его место в собственной профессиональной траектории. Руководителю следует заранее обозначить ожидаемый результат, критерии оценки и варианты использования новых компетенций. Прозрачность таких условий поддерживает ощущение справедливости и значимости обучения и тем самым создает более благоприятную основу для лояльности [1, с. 59, 2, с. 73, 6, с. 68].

4. Проведение обучения с сопровождением на рабочем месте. Для линейного персонала теоретическую часть целесообразно дополнять разбором кейсов, практическими заданиями и наставничеством. Непосредственный руководитель или опытный сотрудник может помочь перенести изученный способ действия в реальную производственную ситуацию. За счет этого обучение перестает восприниматься как отдельная функция кадровой службы и становится частью рабочего взаимодействия.

5. Оценка результата после завершения программы. Проверка знаний сразу после курса должна дополняться отсроченной оценкой того, как изменилось выполнение работы. Через заранее определенный период можно сопоставить качество выполнения задач, самостоятельность сотрудника, повторяемость типичных ошибок и обратную связь руководителя. Полученные результаты следует использовать при корректировке программы и обсуждении дальнейшего развития работника [4, с. 213, 7, с. 263].

Таким образом, влияние обучения на лояльность формируется через сочетание нескольких эффектов. Сотрудник видит, что организация готова вкладываться в его развитие, получает возможность повышать профессиональную ценность без обязательной смены работодателя, лучше понимает возможные направления роста, взаимодействует с коллегами и руководителем в процессе освоения новых задач, получает подтверждение востребованности освоенных компетенций. Именно сочетание этих элементов создает основания для более устойчивой приверженности компании.

Одновременно необходимо учитывать и противоположный сценарий. Рост квалификации расширяет возможности сотрудника на рынке труда. Если после обучения его функции не меняются, новые знания не востребованы, перспективы остаются неопределенными, а вклад в развитие не получает признания, программа способна увеличить профессиональную мобильность работника, но не его лояльность. На риск потери обученных сотрудников указывается и в исследованиях, рассматривающих обучение в контексте стратегии организации [7, с. 261]. Поэтому развитие персонала должно быть согласовано с другими инструментами удержания и управления отношениями с сотрудниками [1, с. 61].

Заключение.

Проведенный анализ показывает, что корпоративные программы повышения квалификации могут способствовать укреплению лояльности линейного персонала строительных компаний, но сам факт обучения не создает такого эффекта автоматически. Значение имеет то, насколько программа отвечает реальным производственным задачам, позволяет использовать новые компетенции и дает сотруднику понятное продолжение внутри организации.

Для строительных компаний особенно важны практическая направленность содержания, регулярное обновление программы, участие непосредственного руководителя и оценка изменений уже после возвращения сотрудника к работе. Если эти элементы отсутствуют, повышение квалификации может выполнять образовательную функцию, но оставаться практически нейтральным с точки зрения отношения работника к работодателю.

Предложенная последовательность – это диагностика потребностей, разработка содержания, согласование условий, обучение, наставничество и оценка, объединяет образовательные и кадровые решения в единую логику. В таком формате повышение квалификации воспринимается как часть профессионального маршрута сотрудника внутри компании.

Дальнейшее исследование может быть направлено на эмпирическую проверку данной логики: проведение опросов участников программ, оценку намерения продолжать работу в организации и сопоставление кадровых показателей до и после обучения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Громова Н.В. Лояльность персонала как фактор обеспечения конкурентоспособности российских компаний // Современная конкуренция. 2020. Т. 14. № 2 (78). С. 60–72. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-kak-faktor-obespecheniya-konkurentosposobnosti-rossiyskih-kompaniy (дата обращения: 07.08.2026)
2. Данкер К.А. Формирование лояльности персонала на этапах жизненного цикла организации: теоретический аспект // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 4. С. 65–76. URL: https://journals.vsu.ru/econ/ru/article/view/12529 (дата обращения: 07.08.2026)
3. Костенникова А.Ю. Основы организации повышения квалификации специалистов в строительной отрасли на примере ООО «Востокгеология» // Вестник науки. 2025. № 6 (87). С. 222–228. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-organizatsii-povysheniya-kvalifikatsii-spetsialistov-v-stroitelnoy-otrasli-na-primere-ooo-vostokgeologiya (дата обращения: 03.05.2026)
4. Пуляева В.Н. Обучение и развитие персонала в строительной отрасли // Российское предпринимательство. 2019. Т. 20. № 1. С. 207–222. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-i-razvitie-personala-v-stroitelnoy-otrasli (дата обращения: 07.08.2026)
5. Сафин Р.С., Корчагин Е.А., Вильданов И.Э. Корпоративное образование как средство повышения качества подготовки кадров для строительной отрасли // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного

университета. 2011. № 2 (16). С. 346–350. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obrazovanie-kak-sredstvo-povysheniya-kachestva-podgotovki-kadrov-dlya-stroitelnoy-otrasli (дата обращения: 07.08.2026)

6. Серкова Н.В., Шимкович А.С. Корпоративное обучение как составляющая программы лояльности персонала к организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 25. С. 65–69. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnoe-obuchenie-kak-sostavlyayuschaya-programmy-loyalnosti-personala-k-organizatsii (дата обращения: 07.08.2026)

7. Сувалова Т.В. Роль обучения персонала в стратегии развития организации // Вестник университета. 2015. № 11. С. 260–264. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-obucheniya-personala-v-strategii-razvitiya-organizatsii (дата обращения: 07.08.2026)

8. Яруллина Л.Р., Сучкова Т.В. Проблемы управления персоналом в организациях строительной индустрии // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. 2015. № 4 (34). С. 427–432. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-organizatsiyah-stroitelnoy-industrii (дата обращения: 07.08.2026)

Rozhkov K.A.
master's degree student
Moscow Automobile and Road Construction
State Technical University (MADI)
(Moscow, Russia)

Litvina M.I.
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Engineering Pedagogy, Sociology and Management
Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI)
(Moscow, Russia)

IMPACT OF CORPORATE PROFESSIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS ON FRONTLINE PERSONNEL LOYALTY IN CONSTRUCTION COMPANIES

Abstract: *the article examines how corporate professional development programs may be associated with loyalty of frontline personnel in construction companies. Primary focus is placed on conditions under which training gains practical and motivational value for employees. Based on analysis of Russian academic publications, limitations of corporate programs are systematized. A step-by-step approach to program organization is proposed, including needs assessment, practice-oriented content design, participation of immediate supervisors, mentoring, evaluation of changes in work performance. It is concluded that training impact on loyalty is manifested primarily when an employee sees an opportunity to apply new competencies and to link further professional development with organization.*

Keywords: *corporate training, professional development, organizational loyalty, frontline personnel, construction industry, labor motivation.*