

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-53-65  
УДК 331.108(045)  
JEL J24; M51

## Квалификация специалистов по управлению персоналом: опыт оценки

С.П. Дырин<sup>а</sup>, Н.М. Асратян<sup>б</sup>, И.В. Корнилова<sup>с,д</sup>

<sup>а,б,с</sup> Набережночелнинский государственный педагогический университет, Набережные Челны, Российская Федерация;

<sup>д</sup> Институт Татарской энциклопедии и регионоведения Академии наук, Казань, Российская Федерация

### АННОТАЦИЯ

На современном рынке труда заметно растет спрос на специалистов по управлению персоналом. Однако целостная концепция этой деятельности еще требует доработки вследствие разрозненного сосуществования здесь различных исследовательских подходов: экономического, кадрового, социально-психологического. Авторы статьи в ходе работы опирались на разработанную ими интегративную многоаспектную методологию управления персоналом. **Целью** исследования является анализ соответствия реального уровня квалификации специалистов этой сферы, а также выпускников бакалавриата и магистратуры, обучающихся по профилю «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом организации», государственным и отраслевым требованиям. В качестве методов исследования использовались полуструктурированные интервью с сотрудниками кадровых служб и линейными руководителями предприятий Набережных Челнов, а также анкетный опрос студентов вузов Республики Татарстан на основе многоступенчатой комбинированной выборки. Таким образом, базу исследования составили специалисты кадровых служб, линейные руководители и студенты вузов. **В результате** выявлена высокая степень разрыва между представлениями экспертов о необходимых профессиональных компетенциях специалистов по управлению персоналом и их фактической сформированностью у работников кадровых служб. Установлено, что и у студентов управленческих специальностей не сформировано в полной мере представление о содержании их будущей деятельности. Предложенная авторами статьи многофокусная схема понятия «персонал» и разработанный многоаспектный подход к функциональному содержанию управления персоналом могут быть использованы как для совершенствования работы управленческих служб предприятий, так и в ходе подготовки будущих специалистов.

**Ключевые слова:** предприятие; персонал; многофокусная схема понятия «персонал»; управление персоналом; многоаспектная модель управления персоналом; специалисты по управлению персоналом; подготовка будущих специалистов по управлению персоналом

**Для цитирования:** Дырин С.П., Асратян Н.М., Корнилова И.В. Квалификация специалистов по управлению персоналом: опыт оценки. *Управленческие науки = Management Sciences*. 2026;16(1):53-65. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-53-65

## ORIGINAL PAPER

## Qualification of Human Resource Management Specialists: Assessment Experience

S.P. Dyrin <sup>а</sup>, N.M. Asratyan <sup>б</sup>, I.V. Kornilova <sup>с,д</sup>

<sup>а,б,с</sup> Naberezhnye Chelny State Pedagogical University, Naberezhnye Chelny, Russian Federation;

<sup>д</sup> Institute of Tatar Encyclopedia and Regional Studies of the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, Kazan, Russian Federation

### ABSTRACT

In the contemporary labour market, demand for human resource management (HRM) specialists is steadily increasing. However, a comprehensive conceptual framework for this professional field still requires further development due to the fragmented coexistence of various research approaches, including economic, personnel-administrative, and socio-psychological perspectives. In the course of the study, the authors relied on an integrative, multi-aspect methodology

© Дырин С.П., Асратян Н.М., Корнилова И.В., 2026

of human resource management developed by them. The **purpose** of the research is to analyse the extent to which the actual qualification level of HRM specialists, as well as undergraduate and graduate students enrolled in programmes such as “Human Resource Management” and “Personnel Management in Organisations,” corresponds to state and industry standards. The research methods included semi-structured interviews with HR department staff and line managers of enterprises in Naberezhnye Chelny, as well as a questionnaire survey of university students in the Republic of Tatarstan based on a multistage combined sampling design. Thus, the empirical base of the study comprised HR professionals, line managers, and university students. The **findings** reveal a significant gap between experts’ perceptions of the professional competencies required of HRM specialists and the actual level of competency development among HR department employees. It was also established that students majoring in management disciplines do not possess a sufficiently formed understanding of the content and scope of their future professional activities. The multi-focus framework of the concept of “personnel” and the multi-aspect approach to the functional content of human resource management proposed by the authors may be applied both to improve the performance of corporate HR departments and to enhance the training of future HR professionals.

**Keywords:** enterprise; personnel; multi-focus framework of the concept “personnel”; human resource management; multi-aspect model of human resource management; HR specialists; training of future HR specialists

**For citation:** Dyrin S.P., Asratyan N.M., Kornilova I.V. **Qualification of personnel management specialists: Assessment experience.** *Upravlencheskie nauki = Management Sciences.* 2026;16(1):53-65. DOI: 10.26794/2304-022X-2026-16-1-53-65

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из следствий существенной трансформации российского рынка труда в постсоветский период можно считать появление новой профессиональной группы — специалистов по управлению персоналом.

Согласно результатам нашего исследования, проведенного в середине 1990-х гг. на предприятиях Набережных Челнов, обычные кадровые подразделения на тот момент имелись лишь у 60%, при этом в двух третях случаев были представлены лишь одним работником, занимавшимся только делопроизводством [1]. Сегодня службы управления персоналом функционируют практически во всех организациях с численностью более 100 чел. Общее количество работников этой сферы в Республике Татарстан превышает 2 тыс. чел. Рост интереса работодателей обусловлен, с одной стороны, усложнением самого содержания деятельности, которая сегодня превратилась в управление человеческими ресурсами (ЧР). С другой стороны, потребность в специалистах такого профиля существенно возросла в последнее десятилетие в связи с охватившим всю страну кадровым дефицитом.

Впрочем, этот процесс давно стал международным, и еще задолго до пандемии глобальный кризис на рынке труда приобрел контрастные и противоречивые формы: острая нехватка работников тех или иных профессий сочеталась с ее огромным избытком в других профессиональных областях и регионах мира [2]. По данным исследования, проведенного в 40 странах Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), у 70% предприятий как в развитых, так и развивающихся странах в настоящее время наблюдаются тяжелые кадровые проблемы [3].

Нынешняя ситуация в России берет свое начало еще из советских времен, когда специалистов по кадрам в вузах практически не готовили. Этому были свои политико-идеологические причины. В системе советских экономических отношений считалось, что принципов партийного руководства социалистическими предприятиями достаточно для их успешного развития. А все основные классические концепции управления персоналом, сложившиеся на Западе в XIX и XX вв., игнорировались, подвергались идеологической критике и отвергались как «буржуазные», несовместимые со сложившейся практикой партийно-хозяйственного руководства народным хозяйством и отдельными коллективами. Но в современных условиях эти теории в сочетании с более современными подходами сравнительно широко применяются в России и в мире [4, 5].

В настоящее время кадровые проблемы имеют, на наш взгляд, два аспекта. Первый связан с подготовкой специалистов для соответствующей деятельности. В настоящее время в российской высшей школе одновременно сосуществуют две похожие основные профессиональные образовательные программы (ОПОП): в рамках направления подготовки 38.03.02. «Менеджмент» осуществляется обучение по профилю (специализации) «Управление человеческими ресурсами», а в рамках 38.03.03. «Управление персоналом» — по профилю (специализации) «Управление персоналом организации».

Разница в содержании программ не является существенной, и это подтверждает, на наш взгляд, то обстоятельство, что переход российской высшей школы и всей системы управления организация-

ми от традиционного понимания работы с персоналом к более современным формам происходит без существенных изменений терминологии. В большинстве научных исследований и на многих российских предприятиях термины «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами» используются как равнозначные, а соответствующие структурные подразделения, как правило, называются службами работы с персоналом. Мы также не склонны считать вопрос о терминах существенным и исходим из того, что современные методы работы с людьми не должны зависеть от используемой терминологии.

Второй аспект проблемы касается того, в какой мере подготовка по вышеуказанным программам соответствует квалификационным требованиям к специалисту по управлению персоналом (человеческими ресурсами), предъявляемым современным рынком труда. Этот вопрос, несмотря на очевидную актуальность, недостаточно полно отражен в отечественной социологической, экономической и педагогической литературе.

Несоответствие уровня квалификации соискателей требованиям работодателей и недостаток у выпускников вузов необходимых навыков также является общемировой проблемой и является одной из причин современного кадрового голода<sup>1</sup>. В нашей стране, согласно данным исследования Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), более 60% работодателей считают, что выпускники не готовы к реальной деятельности в области управления человеческими ресурсами<sup>2</sup>. А по данным исследования ВЦИОМ, 45% студентов считают, что методы обучения в их вузах устарели и не соответствуют требованиям современного рынка труда<sup>3</sup>. Третья часть выпускников вузов (34%) согласна с тем, что их знания не вполне устраивают работодателя [6, с 43].

Значимость этой проблемы существенно возрастает, когда речь идет о профессиональных навыках тех, кто сам должен управлять человеческими ресурсами. Цель статьи — на основе социологических исследований, проведенных на предприятиях Республики Татарстан, осуществить анализ соот-

ветствия фактического профессионального уровня действующих специалистов в сфере управления персоналом современным квалификационным требованиям к ним.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В 1960–70-х гг. в экономических и управленческих науках происходят знаменательные сдвиги, связанные с заметным повышением роли человека в условиях научно-технического прогресса. В работах специалистов по теории человеческого капитала подчеркивалась огромная значимость образования, роста квалификации, здоровья человека; обосновывалась необходимость и выгодность инвестиций в человеческий капитал по сравнению с другими его видами [7].

В последней четверти XX в. рождается концепция управления человеческими ресурсами (human resources management, HRM), которая предполагает акцент на мотивацию сотрудников, расширение их прав и возможностей за счет обучения и развития, процессы оптимизации целей персонала и организации.

Эти концепции носят гуманистический характер, но поднимаемые в них проблемы крайне многообразны и еще далеки от своего разрешения. Они присущи всем современным странам — как развитым, так и развивающимся. Учеными справедливо утверждается, что западные корпоративные управленческие модели, основанные на иерархической интеграции, в настоящее время испытывают серьезный кризис [8, 9]. Выход из него возможен через переосмысление и трансформацию самой организационной методологии, в рамках которой управление человеческими ресурсами воспринимается не только как наука, но и искусство [10]. При этом лояльность работников достигается за счет децентрализации управления, а предпочтение отдается не столько приказам и контролю, сколько убеждениям и доверию [11].

J. Storey был одним из тех ученых, которые стояли у истоков изучения проблем управления человеческими ресурсами, к которым, по его мнению, и относятся стратегические вопросы, связанные с долгосрочными интересами бизнеса организации, аспекты работы с ключевыми поставщиками и потребителями, а также темы общественного здравоохранения и экологии, имеющие отношение к деятельности компании [12].

Исследователи индийского Уттаракхандского открытого университета свое фундаментальное исследование основывают на концепции уникаль-

<sup>1</sup> Спрос на труд: где брать ресурс для развития экономики. Росконгресс. 2023. URL: <https://roscongress.org/materials/spros-na-trud-gde-brat-resurs-dlya-razvitiya-ekonomiki/>

<sup>2</sup> Кадровый кризис на рынке труда: причины, проблемы и пути решения. Инжиниринговый центр Sensys. 2024. URL: <https://dzen.ru/a/ZmqvVoHU2WoZ9LPC>

<sup>3</sup> Там же.

ности человека как единственного ресурса, который в состоянии посредством мотивированного творчества производить продукцию стоимостью, превышающей сумму всех вложенных в нее затрат. При этом другие активы — машины, материалы, финансы — на это не только не способны, но с течением времени обесцениваются. А вот значимость человеческих активов при правильном управлении и индивидуальной мотивации возрастает [13].

Ряд авторов делают акцент на том, что, поскольку проблематику управления человеческими ресурсами можно считать глобальной (то есть актуальной для каждого предприятия в любой стране), всегда необходимо опираться на передовые практики в данной области. Это позволяет оптимизировать работу в процессе подбора и обучения персонала при проектировании рабочих мест [14, 15].

Интересным является исследование Е. Майклса и его коллег, в котором детально рассматривается процесс поиска новых соискателей с точки зрения его влияния на организационную эффективность. Авторами эмпирически обосновано, что из трех этапов отбора — собеседование с кандидатом, тест на когнитивные способности и личностный опросник — именно живая беседа с потенциальным работником оказывается максимально значимой. Вывод состоит в том, что возможность обнаруживать наиболее талантливые кадры, без которых невозможно достижение организационного совершенства, представляется лишь в ходе собеседования [16]. Проблеме выявления и применения талантов посвящено немало других работ, и в последние десятилетия сложилось серьезное научное направление — управление талантами [17].

В ряде статей вопросы управления человеческими ресурсами рассматриваются в контексте проблематики Четвертой промышленной революции, требующей современных подходов к работе с персоналом на фоне стремительного прогресса в информационных и коммуникационных технологиях [18]. В эпоху Промышленности 4.0 особую значимость обретают задачи управления талантами, развития навыков с учетом человеческого разнообразия [19]. Следовательно, наивысшие требования предъявляются к специалистам по HRM, которые сами должны в первую очередь быть носителями компетенций, связанных с самыми прогрессивными технологиями. Только в этом случае система управления персоналом будет способна играть важнейшую роль в повышении организационной эффективности и оптимизации человеческих ресурсов [20].

Из всего сказанного вытекает, что в контекст программ высшего образования и процесс подготовки профессионалов в рассматриваемой области необходимо глубже интегрировать компетенции, относящиеся к управлению технологическими изменениями [21]. Это особенно важно в свете того, что специалисты по персоналу нередко слабо разбираются в технологических аспектах, относящихся к деятельности их компаний [22–24], и поэтому, как правило, включаются в бизнес-процессы не на стадии стратегического планирования, а на более поздних этапах [25].

Более углубленный анализ изученных нами вторичных исследований показывает, что лишь 20% сотрудников кадровой службы хорошо представляют, какие изменения в подходах к набору персонала потребуются в связи с внедрением новых технологий, как они повлияют на обновление компетенций сотрудников и их обучение хотя бы в ближайшей двухлетней перспективе [26].

В ряде исследований авторы акцентируют внимание на том, что для работников системы управления человеческими ресурсами на современных предприятиях все более важной становится способность к аналитической деятельности [27]. При этом отмечается, что персонал, работающий в этой сфере, как правило, не обладает соответствующими компетенциями, позволяющими ставить исследовательские проблемы и интерпретировать существующие аналитические материалы — его навыки редко выходят за рамки рутинной работы с документами работников [28, 29].

Между тем аналитическая работа необходима для прогнозирования всевозможных сценариев и рисков, постоянного мониторинга состояния организации, подготовки рекомендаций для принятия решений ее руководством [30]. Кроме того, специалисты по управлению персоналом должны быть открыты изменениям, активно участвовать в разработке кадровой стратегии; владеть информацией о том, что люди на рабочих местах считают для себя актуальным и как они понимают технологические, финансовые, социальные аспекты проводимой компанией политики [31–33].

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Теоретической основой исследования выступает разработанный нами многоаспектный подход к управлению персоналом как виду деятельности, включающему следующие элементы: организационный, психологический, кадровый, экономический и социально-бытовой [34].

В качестве эмпирической базы использованы:

1. Данные 68 полуструктурированных интервью со специалистами по управлению персоналом и 45 — с линейными руководителями нижнего и среднего звена предприятий различных сфер деятельности Набережных Челнов, проведенных в январе — мае 2024 г. Всего было обследовано 28 предприятий города. Расчет выборки осуществлялся на основании трех показателей: 1) форма собственности; 2) время создания (существует с советского времени или создано после 1991 г.); 3) вид деятельности (промышленные, строительные, торговые). Распределение выбранных для исследования организаций репрезентативно характеристикам генеральной совокупности предприятий Набережных Челнов по указанным показателям.

Гендерный состав опрошенных специалистов по кадрам: 63 женщины и 5 мужчин. Возрастные характеристики: до 30 лет — 27 чел.; 30–40 лет — 21 чел.; старше 40 лет — 20 чел. Состав по образовательному профилю: управленческое образование — 31 чел.; психологическое образование — 14 чел.; прочие типы — 23 чел.

Гендерный состав опрошенных линейных руководителей: 12 женщин и 33 мужчины. Возрастные характеристики: до 30 лет — 6 чел.; 30–40 лет — 18 чел.; старше 40 лет — 21 чел. Состав по образовательному профилю: техническое образование — 23 чел.; экономическое и управленческое — 22 чел.

2. Результаты анкетного опроса студентов 3–4 курсов вузов Казани, Елабуги и Набережных Челнов (всего 124 чел. от 21 до 23 лет), обучающихся по управленческим направлениям бакалавриата и магистратуры, проведенного в апреле — мае 2024 г. Характеристики выборочной и генеральной совокупностей по полу, возрасту и национальности не отличаются более, чем на 5%, что позволяет считать выборку репрезентативной.

Результаты опроса были проанализированы с использованием программного пакета IBM SPSS Statistics 21 и методов одномерной и многомерной статистики.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

Проведенное исследование показало, что при всем многообразии подходов к понятию «управление персоналом» понимание этой деятельности не соответствует ее реальным целям.

В этой связи достаточно типичны следующие определения: «Управление персоналом — это совокупность процессов, направленных на максималь-

ное повышение уровня производительности труда за счет эффективного управления трудовыми ресурсами организации и повышения квалификации персонала» [35]; «Система управления персоналом (СУП) помогает контролировать бизнес-процессы компании, связанные с сотрудниками. Она позволяет руководителям упрощать работу подразделений, повышать общую продуктивность»<sup>4</sup>.

Но для нас очевидно, что такая трактовка отражает лишь взгляды и интересы собственников и руководства организации; при этом игнорируется тот факт, что приход работников на предприятие обусловлен не заботой о его благополучии, а достижением собственных целей и интересов. Это отчетливо проявилось в последние несколько лет, когда страна столкнулась с беспрецедентным кадровым кризисом. Поэтому в современных условиях требуется кардинальный пересмотр целей управления персоналом и показателей его эффективности. В качестве последнего можно рассматривать обеспечение баланса интересов работодателя и трудящегося на предприятии персонала.

При достижении подобной «золотой середины» удовлетворенность сотрудников своей работой существенно возрастает, и они готовы браться за более сложные и творческие задачи [36]. Отмечая важность подобного настроения работников, исследователи делают вывод, что эффективность деятельности организации напрямую коррелирует с креативностью трудового коллектива. Его творческий настрой порождает оптимизм, который в свою очередь помогает преодолевать кризисы, накапливать ценный опыт, решать различные технологические проблемы [37].

С учетом такой трактовки цели управления ЧР следует пересмотреть и само понятие «персонал». На наш взгляд, его традиционная интерпретация — совокупность работников, призванных достигать целей компании, — представляется неполной, поскольку не учитывает интересы самих сотрудников. Данное понятие следует рассматривать исходя из потребностей последних, определяющих их приход на предприятие. Нами разработана многофокусная схема понятия «человеческие ресурсы» (рис. 1).

В рамках первого фокуса персонал рассматривается как совокупность людей, имеющих определенные психофизиологические потребности (условия

<sup>4</sup> Что такое система управления персоналом. Moscow Business Academy. 2023. URL: <https://moscow.mba/journal/sistema-upravleniya-personalom-v-organizacii-czeli-podsistemy>

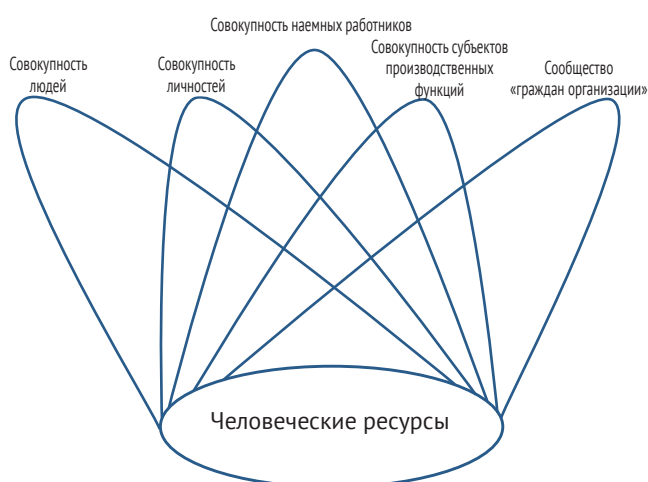


Рис. 1 / Fig. 1: Многофокусная схема понятия «человеческие ресурсы» / Multi-focus Framework of the Concept of “Personnel”

Источник / Source: составлено авторами / developed by the authors.

труда, режим работы и т.д.) и рассчитывающих реализовать их в соответствующей компании.

С точки зрения второго фокуса персонал — это группа лиц, реализующих на предприятии определенные социально-психологические потребности (общение, статус, психологический комфорт).

Сквозь призму третьего фокуса работники предстают в контексте экономических отношений с организацией.

В пределах четвертого фокуса персонал рассматривается в контексте выполнения возложенных на него производственных задач.

В соответствии с пятым фокусом в работниках раскрывается гражданское начало, и они воспринимаются как совокупность патриотов организации.

Рассмотрим процесс управления персоналом как комплексную многоаспектную деятельность (рис. 2).

Корпоративная культура базируется на ценностях организации, которые должны разделять сотрудники.

Управление персоналом направлено на решение таких социально-психологических задач, как моральная мотивация, поддержание благоприятного психологического климата, профилактика конфликтов.

Экономический аспект управления персоналом предполагает реализацию таких функций, как нормирование и ценообразование, организация материального стимулирования.

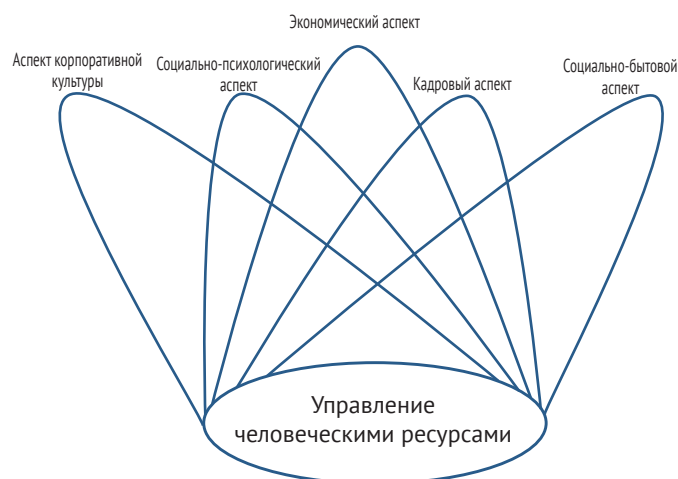


Рис. 2 / Fig. 2: Многоаспектная схема управления человеческими ресурсами / Multi-Aspect Framework of Human Resource Management

Источник / Source: составлено авторами / developed by the authors.

Кадровый аспект подразумевает разработку профессиональных требований к различным категориям работников, подбор, найм, оценку, обучение и профессиональное продвижение.

Социально-бытовой аспект предполагает создание и поддержание оптимальных условий и режима труда, организации питания, санитарно-гигиенического обеспечения помещений.

#### Анализ соотношения требований к специалистам служб управления персоналом и фактической квалификации последних

В рамках полуструктурированных интервью со специалистами служб управления персоналом обсуждалось три группы вопросов:

1. Какова значимость профессиональных компетенций, которыми должны обладать специалисты служб.

2. Какова реальная степень сформированности у действующих сотрудников служб управления человеческими ресурсами профессиональных компетенций, необходимых для их деятельности.

3. В какой степени сформированы профессиональные компетенции, необходимые для профессиональной деятельности, у студентов управленческих направлений магистратуры и бакалавриата, проходящих производственную практику, а также у молодых специалистов — выпускников вузов.

Согласно данным табл. 1 разброс показателей значимости профессиональных компетенций по различным аспектам управления весьма велик.

Таблица 1 / Table 1  
**Мнение специалистов служб управления персоналом  
 о необходимых для них профессиональных  
 компетенциях / The Opinion of HR Specialists on  
 the Professional Competencies they Require**

Аспекты управления персоналом, к которым относятся профессиональные компетенции / Aspects of HR management that include professional competencies	Значимость компетенции (по 10-балльной шкале) / Significance of the competency (on a 10-point scale)
Корпоративная культура	7,8
Социально-психологические отношения	6,9
Экономические отношения	5,2
Кадровый потенциал	8,9
Социально-бытовое положение персонала	4,1
В среднем по всем аспектам	5,46

Источник / Source: составлено авторами / developed by the authors.

Не вызывает удивления, что работники кадровых служб ключевыми считают кадровый аспект управления персоналом (8,9 баллов), а также навыки развития корпоративной культуры (7,8 баллов). Сравнительно высоко оценена способность заниматься социально-психологическими проблемами сотрудников (6,9 баллов) — как явствует из интервью, это особенно актуально для небольших организаций до 200 чел. (7,6 балла).

Любопытно, но значимость социально-психологического аспекта оказалась важной для компаний, где ощутимо преобладают либо мужчины, либо женщины (7,9 балла). Таким образом, можно предположить, что смешанный гендерный состав предприятия благотворно влияет на его социально-психологический климат.

Необходимость наличия компетенций, связанных с реализацией экономического и социально-бытового аспектов управления персоналом, оценены респондентами существенно ниже (соответственно 5,2 и 4,1 балла). Эксперты объясняют данный факт несколькими причинами.

Что касается первого аспекта, то на крупных предприятиях (прежде всего бывших советских) он тради-

ционно относится к сфере интересов отделов труда и заработной платы.

Относительная незначимость компетенций социально-бытового аспекта может быть объяснена частичной реализацией функций данного блока, что особенно характерно для небольших организаций (до 200 работающих). Респонденты — сотрудники таких компаний оценили необходимость наличия этих навыков в 3,4 балла.

Второй блок вопросов касался оценки фактической квалификации нынешних специалистов по управлению персоналом. Респондентами выступали они сами и линейные руководители (табл. 2).

Серьезной проблемой, снижающей уровень фактической квалификации, является отсутствие у многих сотрудников служб управления персоналом базового управленческого образования. Респонденты, обладающие таковым, более критично оценивают уровень профессиональных компетенций своих коллег (общий балл по всем аспектам управления персоналом у них равен 6,01). Более высокий показатель компетентности в отношении экономического аспекта эксперты объясняют существенным удельным весом экономистов в структуре работников служб HRM.

Отмечается выраженная обратная зависимость между оценкой фактической квалификации последних и стажем опрошенных респондентов (коэффициент Пирсона составляет 0,8725). Так, участники опроса, проработавшие в данной сфере до трех лет, оценивают сформированность компетенций у ныне действующих сотрудников служб управления персоналом в 7,76 балла, тогда как опытные работники (со стажем работы более 10 лет) — лишь в 4,48 балла. По мнению респондентов-ветеранов, уровень фактической квалификации сотрудников служб HRM за последние годы упал.

Проведенное нами исследование показало, что самооценка сформированности собственных компетенций специалистов в сфере управления персоналом существенно отличается от оценки потребителей их услуг — линейных руководителей: 6,58 балла, против 4,12 балла ( $D = 37,4\%$ ).

При этом коэффициент ранговой корреляции Спирмена составил +1,0, что свидетельствует о максимально высокой зависимости между этими двумя ранговыми рядами. Правда, оценки, данные линейными руководителями, имеют менее достоверный характер, поскольку значительная часть опрошенных (от 23,2 до 45% по отдельным блокам) затруднились определить сформированность тех или иных компетенций у специалистов служб HRM,

Таблица 2 / Table 2

**Оценка степени фактической сформированности профессиональных компетенций  
у действующих специалистов служб управления персоналом / Assessment of the Actual  
Level of Professional Competency Development Among Practicing HR Specialists**

Аспекты управления персоналом, к которым относятся профессиональные компетенции / Aspects of HR management that include professional competencies	Оценка специалистов служб управления персоналом (по 10-балльной шкале) / Assessment of HR specialists (on a 10-point scale)	Оценка линейных руководителей (по 10-балльной шкале) / Assessment of line managers (on a 10-point scale)
Корпоративная культура	5,1	3,2
Социально-психологические отношения	4,9	4,0
Экономические отношения	6,0	5,1
Кадровый потенциал	7,3	6,2
Социально-бытовое положение персонала	4,0	2,1
В среднем по всем аспектам	6,58	4,12

Источник / Source: составлено авторами / developed by the authors.

объясняя этот факт недостаточностью деловых контактов с последними.

Третий блок вопросов к специалистам служб управления персоналом был связан с их оценкой квалификационного потенциала выпускников вузов, претендующих на рабочие места в этих подразделениях и обучавшихся по профилю «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом организации». Респонденты отметили, что у них есть достаточно полное представление о степени подготовки студентов-старшекурсников бакалавриата и магистратуры, поскольку они неоднократно проходили производственную практику на обследуемых предприятиях, участвовали в собеседованиях на соискание рабочего места сотрудника службы управления персоналом, и, кроме того, во многих аналогичных службах обследуемых предприятий работают молодые специалисты (табл. 3).

Эксперты из числа действующих сотрудников служб управления персоналом оценили степень фактической сформированности профессиональных компетенций у выпускников управленческих направлений бакалавриата и магистратуры в среднем в 3,36 балла по 10-балльной шкале, что это намного меньше соответствующих показателей действующих специалистов по управлению персоналом. При этом наиболее высоко эксперты оценили социально-психологические аспекты профессиональных компетенций — данный результат связан с тем, что немалое число бакалавров, закончивших педагогические вузы (и поэтому имеющих

неплохую психолого-педагогическую подготовку), далее поступают в магистратуру по специальностям, связанным с управлением человеческими ресурсами. Согласно данным табл. 3, наименьшими баллами отмечены навыки выпускников, относящиеся к их формированию и поддержанию корпоративной культуры, а также касающиеся социально-бытовых сторон управления человеческими ресурсами (по 3,2 балла). Последнее обусловлено, по всей вероятности, издержками вузовской подготовки будущих бакалавров и магистров по управлению. Строго говоря, на практике необходимость формирования на предприятии корпоративной культуры часто трактуется достаточно примитивно, а нередко этот процесс ассоциируется у руководителей прежде всего с организацией праздников с участием всего коллектива (корпоратива).

В ходе исследования, как отмечалось выше, был проведен анкетный опрос обучающихся в вузах по профилям «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом организации» на предмет их профессиональной мотивации и осведомленности о содержании своей будущей деятельности. Результаты выглядят следующим образом:

1. Уже работают в сфере управления персоналом (УП) — 19,5%.
2. Наверняка планируют работать в сфере УП — 35,0%.
3. Возможно, будут работать в сфере УП — 21,5%.
4. Не планируют либо затруднились ответить — 24%.

Таблица 3 / Table 3

**Оценка специалистами служб управления персоналом фактической сформированности профессиональных компетенций у выпускников управленческих направлений вузов / HR Specialists' Assessment of the Actual Level of Competency Development Among University Graduates in Management Fields**

Аспекты управления персоналом, к которым относятся профессиональные компетенции / Aspects of HR management that include professional competencies	Значимость компетенции в баллах (по 10-балльной шкале) / Competency importance in points (on a 10-point scale)
Корпоративная культура	2,3
Социально-психологические отношения	4,8
Экономические отношения	3,9
Кадровый потенциал	3,5
Социально-бытовое положение персонала	2,3
В среднем по всем аспектам	3,36

Источник / Source: составлено авторами / developed by the authors.

Таблица 4 / Table 4

**Оценки студентов степени их готовности к деятельности в качестве специалиста службы управления персоналом (в % от числа опрошенных) / Students' Self-assessment of Their Readiness to Work as HR Specialists (Percentage of Respondents)**

Вид деятельности в сфере управления персоналом / Type of HR activity	Знаю только теоретически / Only theoretically familiar	Готов принять практическое участие / Ready for practical participation	Практически не готов / Not really prepared	Затрудняюсь ответить / Unsure
Деятельность по формированию и поддержанию корпоративной культуры	34,8	21,0	38,9	5,3
Деятельность по поддержанию социально-психологического климата, профилактике конфликтов, моральной мотивации	45,8	25,8	15,6	12,8
Деятельность по организации нормирования, материальной мотивации работников	38,8	36,9	18,9	5,4
Деятельность по организации подбора, оценки, обучения работников	51,0	29,5	10,5	9,0
Деятельность по организации социально-бытовых условий персонала	18,0	9,2	30,7	42,1
В среднем по всем аспектам	37,7	24,5	22,9	13,8

Источник / Source: составлено авторами / developed by the authors.

Мнения студентов относительно профессиональных компетенций приведены в *табл. 4*. Как видно, респонденты в целом недостаточно готовы к работе в качестве специалистов служб управления персоналом.

В целом, как и ожидалось, наблюдается прямая корреляционная зависимость степени осведомленности опрошенных студентов относительно содержания деятельности служб HRM и готовности работать в данной сфере. Наименьшие процентные значения соответствуют работе в области организации социально-бытовых условий персонала; причем характерно, что около половины респондентов смутно понимают, в чем ее суть. Это связано с тем, что в ходе обучения будущих бакалавров и магистров этому аспекту уделяется недостаточно внимания.

На втором месте по «неготовности» находится деятельность по формированию и поддержанию корпоративной культуры. Чуть более трети опрошенных знает лишь теоретические ее основы, а заняться данным вопросом готов лишь каждый пятый. Причинами выступают, с одной стороны, слабая подготовка в этой области, а с другой стороны — технологии формирования корпоративной культуры в целом разработаны не до конца и не всегда понимаются и самими практиками. Относительно неплохо будущие бакалавры и магистры по управлению персоналом подготовлены к деятельности по организации подбора, оценки, обучения работников — лишь каждый десятый считает, что он не готов к этой работе. При этом каждый второй отметил, что знает этот профессиональный аспект деятельности по управлению персоналом только теоретически, а 29,5% готовы принять в нем практическое участие (это опять-таки по большей части магистранты).

## ВЫВОДЫ

Проведенный экспертный опрос специалистов по HRM и линейных руководителей нижнего и среднего звена предприятий Набережных Челнов,

непосредственно работающих с людьми, подтвердил нашу изначальную гипотезу, что управление персоналом — это сложная многогранная деятельность с целью формирования и поддержания у работников предприятия организационной культуры, имеющая кадровый, экономический, психологический, социально-бытовой аспекты.

Исследование показало, что значительная часть сотрудников современных служб HRM не имеет базового управленческого образования.

Важным результатом работы можно считать выявление серьезного разрыва в оценке требуемых квалификационных компетенций специалистов служб управления персоналом и их фактической сформированности. Обнаруженная высокая степень неосведомленности опрошенных линейных руководителей о квалификации специалистов служб HRM подтверждает изначальную гипотезу о недостаточности деловых контактов между линейными и кадровыми подразделениями и о невысоком статусе последних в коллективах предприятий.

Исследование показало недостаточный уровень соответствия выпускников вузов, имеющих диплом по направлениям бакалавриата и магистратуры «Управление человеческими ресурсами» и «Управление персоналом организации», квалификационным требованиям, предъявляемым к сотрудникам службы управления персоналом требованиям.

Неготовность к осуществлению практической деятельности в сфере управления человеческими ресурсами подтверждает и анкетный опрос самих студентов управленческих направлений бакалавриата и магистратуры, проведенный в вузах Татарстана. Таким образом, подготовка специалистов по управлению персоналом должна базироваться на интегративном подходе, определяемом многоаспектным характером их будущей деятельности.

Предложенный авторами интегративный подход к функциональному содержанию управления персоналом может быть использован для совершенствования работы кадровых служб и в процессе подготовки специалистов в этой сфере.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Дырин С.П. Состояние кадровой службы на современном российском предприятии. *Проблемы современной экономики*. 2005;(1-2):211-214.  
Dyrin S.P. The state of personnel service on a contemporary Russian enterprise. *Problemy sovremennoy ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2005;(1-2):211-214. URL: <https://m-economy.ru/art.php?nArtId=694> (In Russ.).
2. Strack R., Baier J., Marchingo M., Sharda S. The global workforce crisis: \$ 10 trillion at risk. Boston, MA: The Boston Consulting Group; 2014. 28 p. URL: [https://www.iberglobal.com/files/The\\_Global\\_Workforce\\_Crisis\\_bcg.pdf](https://www.iberglobal.com/files/The_Global_Workforce_Crisis_bcg.pdf)

3. Klein C., Smith J. Addressing labour and skills shortages in a fast-changing economy. OECD Economics Department Working Papers. 2024;(1811). URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/addressing-labour-and-skills-shortages-in-a-fast-changing-economy\\_0b6482dd/757311cb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/addressing-labour-and-skills-shortages-in-a-fast-changing-economy_0b6482dd/757311cb-en.pdf)
4. Дмитриева Н.В., Осеев Л.Д. Теория управления Ф. Тейлора в современном мире. *Мировые цивилизации*. 2023;8(1):1-7.  
Dmitrieva N.V., Oseev L.D. The theory of management F. Taylor in the modern world. *Mirovye tsivilizatsii = World Civilization Journal*. 2023;8(1):1-7. (In Russ.).
5. Тебекин А.В., Денисова И.В., Тебекин П.А. Влияние научной школы человеческих отношений на развитие современного менеджмента. *Журнал исследований по управлению*. 2018;4(5):1-8.  
Tebekin A.V., Denisova I.V., Tebekin P.A. Influence of school of sciences of the human relations on development of modern management. *Zhurnal issledovaniy po upravleniyu = Journal of Management Studies*. 2018;4(5):1-8. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/21056/view> (In Russ.).
6. Деханова Н.Г., Сушко В.А., Холоденко Ю.А. Возможности и риски для выпускников высших учебных заведений на российском рынке труда. *Общество: социология, психология, педагогика*. 2023;(11):35-45. DOI: 10.24158/spp.2023.11.3  
Dekhanova N.G., Sushko V.A., Kholodnenko Yu.A. Opportunities and risks for graduates of higher educational institutions at the Russian labor market. *Obschestvo: sotsyologiya, psikhologiya, pedagogika = Society: Sociology, Psychology, Pedagogics*. 2023;(11):35-45. URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_54937882\\_87326943.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54937882_87326943.pdf) (In Russ.).
7. Галиакберова А.А., Мухаметшин А.Г., Асратян Н.М. Экономическая и социокультурная роль образования в теории человеческого капитала. *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2020;9(2):120-124. DOI: 10.26140/anie-2020-0902-0025  
Galiakberova A.A., Mukhametshin A.G., Asratyan N.M. Economic and socio-cultural role of education with in the theory of human capital. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = ASR: Economics and Management (Azimuth of Scientific Research)*. 2020;9(2):120-124. (In Russ.). DOI: 10.26140/anie-2020-0902-0025
8. Sharma R.R. Human resource management for organizational sustainability. New York, NY: Business Expert Press, LLC; 2019. 171 p.
9. Kizilhan T., Bal S. The rise of the network society — the information age: Economy, society, and culture. *Contemporary Educational Technology*. 2016;7(3):277-280. DOI: 10.30935/cedtech/6177
10. Poynton S., Flynn J., Eaton K., et al. 2024 Global human capital trends Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world. London: Deloitte Development LLC; 2024. 122 p. URL: [https://d1lrgdbvbkolkd.cloudfront.net/2024\\_HC\\_Trends\\_Full\\_Report\\_04395e6c6b.pdf](https://d1lrgdbvbkolkd.cloudfront.net/2024_HC_Trends_Full_Report_04395e6c6b.pdf)
11. Balashov I., Evsyukova O., Obushna N., Selivanov S., Teplov S. Modern trends in personnel management in the civil service: An overview of innovative practices and features of administrative and legal regulation. *Studia Iuridica Lublinensia*. 2021;30(4):13-32. DOI: 10.17951/sil.2021.30.4.13-32
12. Storey J., ed. New perspectives on human resource management. London: Routledge; 1991. 224 p. DOI: 10.4324/9781315740560
13. Human resource management HM 204. Unit 1: Definition of HRM, Role, Importance and challenges of HRM. URL: <https://uou.ac.in/sites/default/files/slm/HM-204.pdf>
14. Šikýř M. Best practices in human resource management: The source of excellent performance and sustained competitiveness. *Central European Business Review*. 2013;2(1):43-48. DOI: 10.18267/j.cebr.38
15. Ogunsola K., Arikewuyo K., Odunayo A., Okwegbe V.E. Employee selection process: An approach for effective organizational performance. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2023;6(10):6132-6140. DOI: 10.47191/ijsshr/v6-i10-47
16. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Б. Война за таланты. 5-е изд. Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2017. 280 с.  
Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. 5<sup>th</sup> ed. Boston, MA: Harvard Business Review Press; 2001. 240 p. (Russ. ed.: Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. Voyna za talanty. 5<sup>th</sup> ed. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2017. 280 p.).
17. Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации. *Управленческие науки*. 2019;9(3):86-95. DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-3-86-95

- Kurina T.N. The concept of talent management as a special category of organization employees. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(3):86-95. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-3-86-95
18. Min J., Kim Y., Lee S., et al. The Fourth Industrial Revolution and its impact on occupational health and safety, worker's compensation and labor conditions. *Safety and Health at Work*. 2019;10(4):400-408. DOI: 10.1016/j.shaw.2019.09.005
  19. Whysall Z., Owtram M., Brittain Z. The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*. 2019;38(2):118-129. DOI: 10.1108/JMD-06-2018-0181
  20. Ifeoma Obidile J., Obi O.C., Ikpai N.H. Competencies required for adaptation in the Fourth Industrial Revolution: Business educators' perspectives. *Asian Journal of Managerial Science*. 2023;12(1):32-37. DOI: 10.51983/ajms-2023.12.1.3461
  21. Van Beurden J., Borghouts I., van den Groenendaal S.M., Freese C. How Dutch higher HRM education prepares future HR professionals for the impact of technological developments. *The International Journal of Management Education*. 2024;22(1):100916. DOI: 10.1016/j.ijme.2023.100916
  22. Sivathanu B., Pillai R. Smart HR 4.0 — how Industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*. 2018;26(4):7-11. DOI: 10.1108/HRMID-04-2018-0059
  23. Bogdány E., Cserháti G., Raffay-Danyi A. A proposed methodology for mapping and ranking competencies that HRM graduates need. *The International Journal of Management Education*. 2023;21(2):100789. DOI: 10.1016/j.ijme.2023.100789
  24. Gikopoulos J. Alongside, not against: Balancing man with machine in the HR function. *Strategic HR Review*. 2019;18(2):56-61. DOI: 10.1108/SHR-12-2018-0103
  25. Freese C., Dekker R. Samen werken met robots. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*. 2018;28(1):164-167. URL: [https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/OW/OW\\_2018\\_1/overwerk\\_2018\\_1\\_23.pdf](https://www.steunpuntwerk.be/files/publications/OW/OW_2018_1/overwerk_2018_1_23.pdf)
  26. Freese C., Dekker F., Kool L., Dekker R., van Est R. Robotisering en automatisering op de werkvloer: Bedrijfskeuzes bij technologische innovaties. Den Haag: Rathenau Instituut; 2018. 120 p. URL: <https://www.rathenau.nl/sites/default/files/2018-04/robotisering%20op%20de%20werkvloer.pdf>
  27. Ulrich D., Kryscynski D., Ulrich M., Brockbank W. Competencies for HR professionals who deliver outcomes. *Employment Relations*. 2017;44(2):37-44. DOI: 10.1002/ert.21623
  28. Minbaeva D. Disrupted HR? *Human Resource Management Review*. 2021;31(4):100820. DOI: 10.1016/j.hrmr.2020.100820
  29. Peeters T., Paauwe J., Van De Voorde K. People analytics effectiveness: Developing a framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2020;7(2):203-219. DOI: 10.1108/JOEPP-04-2020-0071
  30. Marler J.H., Boudreau J.W. An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2017;28(1):3-26. DOI: 10.1080/09585192.2016.1244699
  31. McCartney S., Murphy C., McCarthy J. 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*. 2021;50(6):1495-1513. DOI: 10.1108/PR-12-2019-0670
  32. Sang H.M. Optimizing human resource management to enhance productivity and economic competitiveness in the era of Industry 4.0. *International Journal of Social Science and Human Research*. 2024;7(7):5099-5106. DOI: 10.47191/ijsshr/v7-i07-57
  33. Nankervis A., Connell J., Cameron R., Montague A., Prikshat V. 'Are we there yet?' Australian HR professionals and the Fourth Industrial Revolution. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 2021;59(1):3-19. DOI: 10.1111/1744-7941.12245
  34. Дырин С.П. Многоаспектный подход к управлению персоналом. *Вестник Университета управления «ТИСБИ»*. 2017;(2):128-135.  
Dyrin S.P. Multidimensional approach to personnel management. *Vestnik universiteta upravleniya "TISBI" = Bulletin of the University of Management "TISBI"*. 2017;(2):128-135. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_30557607\\_74041726.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_30557607_74041726.pdf) (In Russ.).
  35. Полякова А. Что такое управление персоналом: системные методы и инструменты. Bitcop. 19.05.2022. URL: <https://bitcop.ru/blog/chto-takoe-upravlenie-personalom-metody-celi-i-principy-upravlenija>  
Polyakova A. What is personnel management: Systemic methods and tools. Bitcop. May 19, 2022. URL: <https://bitcop.ru/blog/chto-takoe-upravlenie-personalom-metody-celi-i-principy-upravlenija> (In Russ.).
  36. Palm K., Bergman A., Rosengren C. Towards more proactive sustainable human resource management practices? A study on stress due to the ICT-mediated integration of work and private life. *Sustainability*. 2020;12(20):8303. DOI: 10.3390/su12208303
  37. Agwu E., Nwoke N. Effect of recruitment and selection on employee retention: Mediating factor of employee engagement. *European Journal of Applied Business and Management*. 2019;5(4):17-29. DOI: 10.58869/EJABM

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS**

**Сергей Петрович Дырин** — доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры истории, географии и методик их преподавания, Набережночелнинский государственный педагогический университет, Набережные Челны, Российская Федерация

<https://orcid.org/0009-0005-0422-3804>

[sergej.dyr@yandex.ru](mailto:sergej.dyr@yandex.ru)

**Sergey P. Dyrin** — Dr. Sci. (Sociology), Prof., Prof. at the Department of History, Geography and Methods of Teaching, Naberezhnye Chelny State Pedagogical University, Naberezhnye Chelny, Russian Federation



**Норайр Мартинович Асратян** — кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры истории, географии и методик их преподавания, Набережночелнинский государственный педагогический университет, Набережные Челны, Российская Федерация

**Norair M. Asratyan** — Cand. Sci. (Philosophy), Assoc. Prof., Assoc. Prof. at the Department of History, Geography and Methods of Teaching, Naberezhnye Chelny State Pedagogical University, Naberezhnye Chelny, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0001-6075-2018>

*Corresponding author / Автор для корреспонденции:*

[noair.asratyan@gmail.com](mailto:noair.asratyan@gmail.com)



**Ирина Валерьевна Корнилова** — доктор исторических наук, доцент, профессор кафедры истории, географии и методик их преподавания, Набережночелнинский государственный педагогический университет, Набережные Челны, Российская Федерация; ведущий научный сотрудник Камского научного центра, Институт Татарской энциклопедии и регионоведения Академии наук Республики Татарстан, Казань, Российская Федерация

**Irina V. Kornilova** — Dr. Sci. (History), Assoc. Prof., Prof. at the Department of History, Geography and Methods of Teaching, Naberezhnye Chelny State Pedagogical University, Naberezhnye Chelny, Russian Federation; Leading Researcher at the Kama Scientific Center, Institute of the Tatar Encyclopedia and Regional Studies, Kazan, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0003-0910-8897>

[ivkornilova@list.ru](mailto:ivkornilova@list.ru)

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила 16.05.2025; после рецензирования 15.09.2025; принята к публикации 24.02.2026.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was received on 16.05.2025; revised on 15.09.2025 and accepted for publication on 24.02.2026.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*