

УДК 378.126

**Д. А. Еловенко***Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация***Н. Ф. Князюк***Иркутский государственный университет,  
г. Иркутск, Российская Федерация*

## **ПРИНЦИП КАДРОВОЙ СЕГМЕНТАЦИИ В САМООЦЕНКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ВУЗА**

**АННОТАЦИЯ.** Статья призвана внести новый принцип и элементы в управление изменениями кадрового состава и реализацию кадровой политики негосударственного вуза. Дана интерпретация результатов исследования, проведенного автором в негосударственном вузе города Иркутска, в ходе которого проведена самооценка его деятельности на основе методологии EFQM и с позиции кадрового менеджмента. Используется подход управления изменениями в кадровой сфере и управлении человеческими ресурсами негосударственного вуза. Показано, как результаты самооценки деятельности негосударственного вуза могут дать понимание специфики внутриорганизационной кадровой структуры и стать предпосылкой для дифференциации руководителей основных кадровых групп (структурных подразделений) в негосударственном вузе. Предложен принцип кадровой сегментации и описан порядок его учета в реализации процессов самооценки и управления изменениями кадрового состава негосударственного вуза. Проведенное авторами исследование учитывает ряд особенностей кадровой структуры негосударственного вуза и принципы замещения штатных должностей руководителей различного уровня в таких организациях. Концепция и результаты работы могут быть применены в процессах управления и развития человеческими ресурсами негосударственного образовательного учреждения и будет полезна руководителям высшего звена большинства негосударственных вузов РФ (ректор, президент и т.д.).

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Самооценка; кадровая сегментация; управление человеческими ресурсами; персонал; изменения; кадровая политика; негосударственный вуз.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 19 июня 2017 г.; дата принятия к печати 19 декабря 2017 г.; дата онлайн-размещения 29 декабря 2017 г.

**D. A. Yelovenko***Baikal State University,  
Irkutsk, Russian Federation***N. F. Knyazyuk***Irkutsk State University,  
Irkutsk, Russian Federation*

## **PRINCIPLE OF PERSONNEL SEGMENTATION IN SELF-ASSESSMENT AND IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE NON-STATE UNIVERSITY**

**ABSTRACT.** The article intends to introduce a new principle and elements into the management of personnel changes and the implementation of staff policy of a non-state university. It gives the results of interpretation of the study carried out by the author at a non-state university in Irkutsk, during which he made a self-assessment of his activities based on the EFQM methodology and the position of personnel management. The author uses an approach to managing changes in the personnel sphere and management of human resources of a non-state university. It is shown how the results of self-assessment of the non-state university activity can provide an under-

© Д. А. Еловенко, Н. Ф. Князюк, 2017

**Baikal Research Journal**

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

standing of the internal organizational structure specifics and become a prerequisite for differentiating the heads of main staff groups (structural units) in a non-state university. The article offers a principle of personnel segmentation and describes the accounting procedure in implementing self-assessment processes and management of changes in staff composition of a non-state institution. The research takes into account a number of features of the non-state educational institution staff structure and the principles of replacing the managers' established posts of various levels in those institutions. The concept and results of the work can be applied by human resources in processes of management and development of a non-state educational institution and can be useful for senior managers of majority of non-state universities of the Russian Federation (rector, president, etc).

**KEYWORDS.** Self-assessment; human resources segmentation; human resources management; staff changes; improvements; personnel; non-state university.

**ARTICLE INFO.** Received June 19, 2017; accepted December 19, 2017; available online December 29, 2017.

### **1. Особенности внутриорганизационной кадровой структуры руководителей всех уровней в негосударственном вузе.**

Кадровый состав негосударственного вуза по своей структуре и функциям подобен большинству вузов, учредителем которых является государство. При этом руководители стратегического (проректоры), тактического (деканы, директора институтов, входящих в состав вуза) и оперативного уровня (заведующие кафедрами, руководители структурных подразделений и др.), решают однородные задачи и наделены необходимыми для этого полномочиями. Существующий кадровый уклад мало зависит от размеров вуза и, скорее, является неким стандартом работы любого вуза, потенциал которого во многом зависит от эффективности работы именно этих кадровых групп, которые и модерируют изменение и развитие всего человеческого потенциала вуза.

Порядок замещения должностей четырех основных кадровых групп в негосударственных вузах, при видимой очевидности является совсем не однозначным. При внимательном анализе этого процесса можно выявить несколько существенных и принципиальных отличий негосударственного вуза от вузов, учредителем которых является государство.

Ключевое отличие обусловлено самой формой собственности вуза. Если в государственном вузе основная часть оплаты трудовой деятельности упомянутых кадровых групп определяется государственным стандартом, то в коммерческом вузе данный вид финансирования всецело лежит на плечах учредителей вуза, которые, как правило, и занимают высшие управленческие должности в этой организации. Рассматривая с этих позиций эффективность работы руководителей, представляющих уже описанные нами кадровые группы [1] нетрудно прийти к выводу о том, что динамика процесса кадрового замещения таких должностей в негосударственном вузе может быть в разы выше, чем в вузах, подведомственных государству (МОН и др.). Отметим, что сами должностные требования и критерии оценки результатов, а самое главное, скорость их формирования, также могут существенно отличаться в современных условиях и среднесрочной перспективе [2]. Инструменты оценки результативности и эффективности как работы в целом, так и отдельных бизнес-процессов негосударственных вузов в последнее время активно развиваются и обретают подлинную актуальность. При этом используется не только уже известный опыт, который получает дальнейшее развитие, но также формируются новые подходы и методы, наиболее известными из которых являются: реструктуризация, реинжиниринг, бенчмаркинг, профилирование компетенций, самооценка и другие технологии управления изменениями.

Как мы уже говорили, динамика процесса замещения кадровых позиций в негосударственном вузе может быть существенно выше, чем в государственном. Этот факт не может оставить без внимания вопросы оптимизации этого сложного комплексного процесса, эффективность которого прямо влияет на стабильность работы вуза и скорость его развития во всех временных перспективах. Зачастую учредителям и высшему руководству вуза понятно, с чем связана потребность в освобождении той или иной кадровой единицы от должностных обязанностей, а вот чем руководствоваться при новом назначении — понятно далеко не всегда. Весьма полезным способом, помогающим решить данную проблему, является профилирование компетенций, развитие которого направлено на попытку дифференцировать профессиональные и управленческие навыки, которыми должны обладать сотрудники, занимающие соответствующие должности. По нашему мнению, такой инструмент может применяться на этапе оценки готовности потенциально кандидата эффективно и профессионально выполнять свои будущие трудовые функции. Рассуждая с этих позиций, очевидным будет предположить, что базовые части профилей каждой кадровой группы будут иметь принципиальные отличия. Попытка обосновать данное предположение будет предпринята нами далее. Но прежде чем это будет сделано, мы покажем, какие различия в отношении к одним и тем же проблемам, и перспективам негосударственного вуза существуют между кадровыми группами, о которых мы уже начали вести речь.

## 2. Самооценка деятельности негосударственного вуза как метод выявления специфики внутриорганизационной кадровой сферы и сегментирования руководителей основных кадровых групп в негосударственном вузе.

Нами было проведено исследование [1], в котором мы описали процесс самооценки в негосударственном вузе. Для этого мы сознательно меняли количество подкритериев в модели EFQM, формулировка и содержание которых является нашей собственной разработкой специально для негосударственного вуза. Результаты этого исследования показали, какое отличие в восприятии одних и тех же процессов может иметь место в разных кадровых группах (рис. 1). Отметим, что каждый из девяти критериев модели EFQM является средним показателем входящих в него подкритериев, которые в свою очередь предназначены для точной оценки респондентом степени совершенности того или иного бизнес-процесса. В связи с этим, появилась необходимость проанализировать, полученные нами результаты [1] на уровне субкритериев, предложенной нами модели для негосударственного вуза.

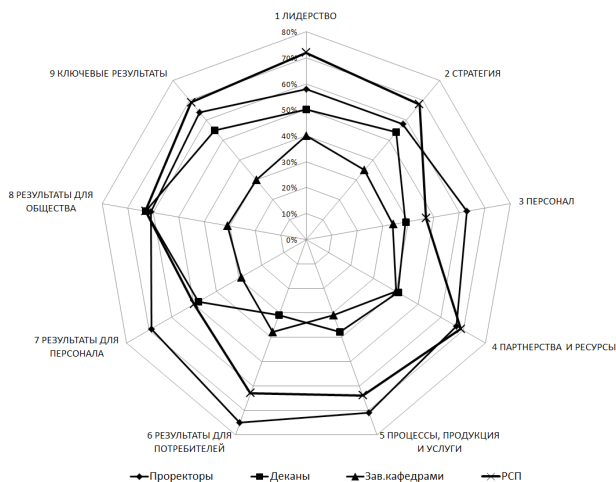


Рис. 1 Диаграмма результатов анализа четырех основных кадровых групп

В виду того, что количество субкритериев для группы «Возможности» равно 44, а для группы «Результаты» — 32 (весьма велико), покажем результаты оценки респондентов различных кадровых групп, которые являются наиболее критичными для негосударственного вуза (табл. 1).

**Результаты оценки уровня совершенности бизнес-процессов на уровне подкритериев (субкритериев) модели EFQM для НОУ ВПО «ВСИЭП»**

Критерий/подкритерии	Уровень совершенности бизнес-процесса, %			
	Проректоры	Деканы	Зав. Каф.	Рук. стр. подр.
<i>Лидерство руководства</i>				
1. Вовлечено ли все высшее руководство персонально и видимым образом в разработку и доведение до персонала целей, направления развития и культуры организации (включая ценности и приоритеты в области качества)?	75	33	8	75
7. Работают ли высшие руководители с основными заинтересованными сторонами, чтобы понять их потребности и ожидания?	67	50	50	67
8. Лидеры выступают живыми примерами в достижении высокого качества работы организации, и их эффективность как лидеров анализируется	50	33	25	75
<i>Стратегия</i>				
1. Организация следит за изменениями в окружающей жизни и особенно в рыночной ситуации, чтобы понимать и превосходить потребности и ожидания всех заинтересованных сторон?	67	50	42	67
5. Являются ли цели верхнего уровня выполнимыми, согласованными и развернутыми в реальных целях и планах на всех уровнях организации	58	42	25	58
6. В организации регулярно анализируется выполнение планов и достигаемый прогресс?	58	58	42	83
<i>Персонал</i>				
1. Планы повышения квалификации (стажировок, обучения, персонального развития) составляются на основе потребностей, диктуемых стратегическими планами и целями?	50	42	17	25
2. В организации происходит регулярный обмен информацией, положительным опытом и знаниями как на вертикальном (иерархическом), так и на горизонтальном уровнях?	75	33	25	50
9. Работники чувствуют поддержку и поощрение за улучшения как на индивидуальном, так и на командном уровнях?	67	33	25	42
<i>Партнерство и ресурсы</i>				
4. Имеет ли место постоянное улучшение материальных активов (зданий, оборудования, материалов и т.д.) и управляются ли они в соответствии со стратегическими целями и задачами организации по сохранению ресурсов	67	50	17	75
6. Взаимоотношения с поставщиками управляются должным образом для обеспечения качества образовательных услуг?	67	42	58	75
7. Организация поддерживает партнерские связи с поставщиками для совместного улучшения качества образования?	58	50	42	75

Продолжение табл.

Критерий/подкритерии	Уровень совершенности бизнес-процесса, %			
	Проекты	Деканы	Зав. Каф.	Рук. стр. подр.
<i>Процессы, продукция и услуги</i>				
2. Все процессы, реализуемые в организации, систематически разрабатываются и управляются для осуществления политики и стратегии?	75	42	25	67
7. Образовательные услуги оказываются в ходе скоординированного процесса, включающего заинтересованное отношение обучаемых и учитывающего их пожелания?	67	42	25	67
10. Осуществляется ли непрерывное улучшение процессов на базе определения их возможностей и потребностей, которое проводится с учетом анализа данных по удовлетворенности потребителей, мониторинга процессов и внешнего бенчмаркинга?	58	42	33	50
<i>Результаты для потребителей</i>				
2. Оценивает ли организация восприятие потребителями качества, ассортимента и стоимости продукции (услуг)?	100	33	25	67
5. Сегментированы ли результаты с целью отразить восприятие различными группами обучаемых, а также абитуриентов?	92	42	42	67
9. Есть ли в организации принятый метод для установления целей и задач по улучшению результатов восприятия и внутренних измерений, относящихся к удовлетворенности потребителей?	58	42	42	58
<i>Результаты для персонала</i>				
2. Регулярно ли в организации собираются и изучаются данные обратной связи с персоналом, полученные путем опросов, интервью, анкетирования и т.п., которые демонстрируют восприятие работниками различных аспектов деятельности организации?	67	42	17	50
5. Сравнимы ли результаты для персонала (как показатели восприятия, так и данные внутренних измерений) с таковыми в других организациях?	67	50	25	58
6. Доводятся ли все полученные результаты до персонала и учитываются ли руководством при управлении организацией?	83	42	33	50
<i>Результаты для общества</i>				
1. Оцениваем ли мы то, насколько организация, с точки зрения общества, является ответственным его членом, который осознает свое влияние на общество и ведет открытую политику?	75	67	17	67
2. Организация оценивает свой вклад в благополучие региона?	67	75	25	67
5. Демонстрируют ли результаты этой деятельности тенденции улучшения и сравниваются ли они с данными других организаций в вашем регионе или секторе бизнеса?	58	67	33	58
<b>Ключевые результаты</b>				
4. Сегментированы ли результаты по направлениям образовательной деятельности и программам для выявления разницы?	67	58	17	58

Окончание табл.

Критерий/подкритерии	Уровень совершенности бизнес-процесса, %			
	Проректоры	Деканы	Зав. Каф.	Рук. стр. подр.
6. Демонстрируют ли эти результаты тенденции улучшения?	67	50	33	75
8. Результаты по поддерживающим процессам (ИТ, юридическое обеспечение, охрана, бухгалтерия) проявляют положительные тенденции и сравнимы/лучше с результатами других организаций?	75	50	25	75

Как видно из таблицы, совокупные оценки респондентов различных кадровых групп вуза имеют не только существенное отличие в пределах одного и того же критерия, но и устойчивый характер подобия, как на внутри-, так и в межкритериальном уровне. Отметим, что уровень положительных оценок работы вуза снижается по мере снижения основной управленческой ступени экспертов, в то время как результаты опроса кадровой группы «Руководители структурных подразделений» незначительно отличаются от экспертов кадровой группы высшего руководства.

Четкого или даже приближенного объяснение данному явлению в литературе нами замечено не было. Также мы не нашли среди известных публикаций по самооценке деятельности вуза и подходов к ее реализации, подобных тому, что мы описывали в нашей работе [1]. Следовательно, мы считаем необходимым предпринять попытку объяснить выявленные закономерности в полученных нами результатах не только со стороны причины их вызвавшей, но и с оценкой тех следствий, которые могут иметь место в организационно-управленческой деятельности негосударственного вуза.

В ходе проведенного исследования мы получили данные о неоднозначном восприятии респондентами четырех основных кадровых групп негосударственного вуза уровня совершенности бизнес-процессов, которые входят в предложенную нами модель EFQM для негосударственного вуза (см. табл. 1). При этом значительных изменений в общей оценке того или иного критерия модели EFQM в пределах отдельно взятой группы сотрудников не наблюдалось. На наш взгляд, необходимо искать причину различия восприятия организации ее сотрудниками (представителями рассматриваемых кадровых групп) в искажении информационных потоков, отличии в понимании общих и частных результатов деятельности вуза, отсутствии единой либо интегрированной СМК, различном уровне важности тех или иных проблем вуза для представителей той или иной кадровой группы и др.

С другой стороны, объяснить природу выявленных нами фактов возможно и с позиции новых принципов в подходах к управления персоналом. Предположим, что один из этих принципов будет основан на дифференциации (кадровой сегментации), позволяющий вести правильную и целенаправленную работу по формированию и развитию той или иной кадровой группы негосударственного вуза. Далее мы опишем концепцию и обоснуем необходимость учета принципа кадровой сегментации в процессе управления человеческими ресурсами негосударственного вуза.

**3. Учет принципа кадровой сегментации в процессе самооценки и управлении изменениями кадрового состава негосударственного вуза.**

Рассмотрим, как может быть реализован принцип кадровой сегментации в управлении изменениями негосударственного вуза с точки зрения развития человеческих ресурсов.

Прежде всего, опишем подробнее саму сущность принципа кадровой сегментации. Как мы уже отмечали, предложенное нами понятие в литературе почти никак не описано. Нами были найдены источники, лишь отдаленно свидетельствующие о том, что могут иметь место методы управления и развития персонала организации, в основе которых лежит принцип индивидуальной работы в направлении разных кадровых групп с учетом особенностей всех процессов деятельности каждой из них. Так, например, в работе [3] описан принцип сегментации сотрудников в рамках внутреннего маркетинга коммерческого банка, основой которого является определение места и значения сотрудника в процессе оказания услуги клиенту. Автор предлагает сегментировать участников внутриванковского рынка по двум основаниям:

- 1) взаимодействие с клиентом (контактный — неконтактный персонал);
- 2) роль в процессе оказания внутренних услуг (поставщик — потребитель).

В работе Миляевой Л.Г. [4] предложена универсальная методика для анализа уровня конкурентоспособности конкретного работника организации, независимо от его профессии и категории, группы работников определенной профессии или категории, работников конкретного подразделения (кадровой группы) или персонала предприятия в целом. Отметим, что авторы этой работы считают ее весьма полезной при решении следующих задач:

1. Оценка и анализа кадровой ситуации.
2. Сравнительная оценка работников (в частности, при оптимизации численности персонала — для оказания адресной социальной помощи).
3. При выработке стратегии персонал-менеджмента, ориентированной на реализацию приоритетов кадровой политики.
4. При разработке систем оплаты труда, ориентированной на конечный результат и, следовательно, стимулирующую повышение качества труда.
5. Для обоснованного распределения работников по секторам внутриванфирменного рынка труда.

Также нам известно, что компания Ernst & Young в своих методиках по развитию и оценке эффективности персонала, использует понятие сегментации персонала ([www.ey.com](http://www.ey.com)) [5].

В негосударственном вузе, кадровая структура руководителей разного уровня имеет собственную модель и свои принципы управления. Ее особенности, описанные нами выше, определяют и требования к управленческим воздействиям, осуществляемым в ее отношении. Предлагаемый нами принцип должен лежать в основе таких воздействий и будет определять общую концепцию кадровой политики в отношении всего руководящего состава вуза. Раскроем основные компоненты принципа кадровой сегментации для негосударственного вуза:

1. Управляющие и поддерживающие воздействия в отношении различных кадровых групп, носят сугубо индивидуальный характер и основаны на понимании функций, которые выполняют руководители каждой кадровой группы.
2. Способы формирования и развития руководителей всех кадровых групп должны быть основаны на общих принципах (должны иметь один стандарт), но существенно отличаться по содержанию и уровню специальных знаний.
3. Критерии замещения должностей и динамика самого процесса определяются общими (для каждой кадровой группы) и индивидуальными (для конкретной должности) профилями компетенций.

Принцип кадровой сегментации может быть применен и в процессе самооценки деятельности негосударственного вуза. В нашем исследовании [6] были использованы одни и те же опросные анкеты для всех кадровых групп. В исследованиях других авторов также используется одна единственная форма анкеты по модели

EFQM [6, 7, 8, 9]. Однако в работе [9], авторы предложили специальные анкеты для преподавателей и студентов-старшекурсников уже вне рамок модели EFQM. Это анкетирование предполагало полный охват существующих респондентов. Поэтому мы считаем, что последующие этапы в процессе комплексной самооценки негосударственного вуза должны носить углубленный характер, учитывающий информацию, полученную на первом этапе. Таким образом, будет необходимо разрабатывать новые анкеты по модели EFQM для всех сотрудников, которые находятся в ведомстве руководителей уже упомянутых нами кадровых групп. Их содержание должно иметь базовую и специальную часть. При этом содержание базовых частей этих анкет может совпадать, а специальные станут инструментом точного определения тех проблем, которые имеют место быть в каком-либо структурном подразделении, кафедре, факультете.

Итак, мы предлагаем использовать принципа кадровой сегментации (рис. 2) в процессе управления изменениями негосударственного вуза. Очевидно, что специфика проявления этого принципа для каждого конкретного вуза будет выявлена по результатам проведенной самооценки и станет определяющим в дальнейших изменениях кадровой политики и управлении человеческими ресурсами вуза.



Рис. 2 Модель кадровой сегментации в негосударственном вузе



Общая модель управления человеческими ресурсами в управлении изменениями негосударственного вуза и место в ней предложенного нами принципа представлена на рис. 3. Как можно заметить из этой модели, принцип кадровой сегментации, наряду с другими принципами кадрового менеджмента, является центральным объектом в модели, которую формируют функциональные подсистемы и поддерживают принципы формирования системы управления персоналом.

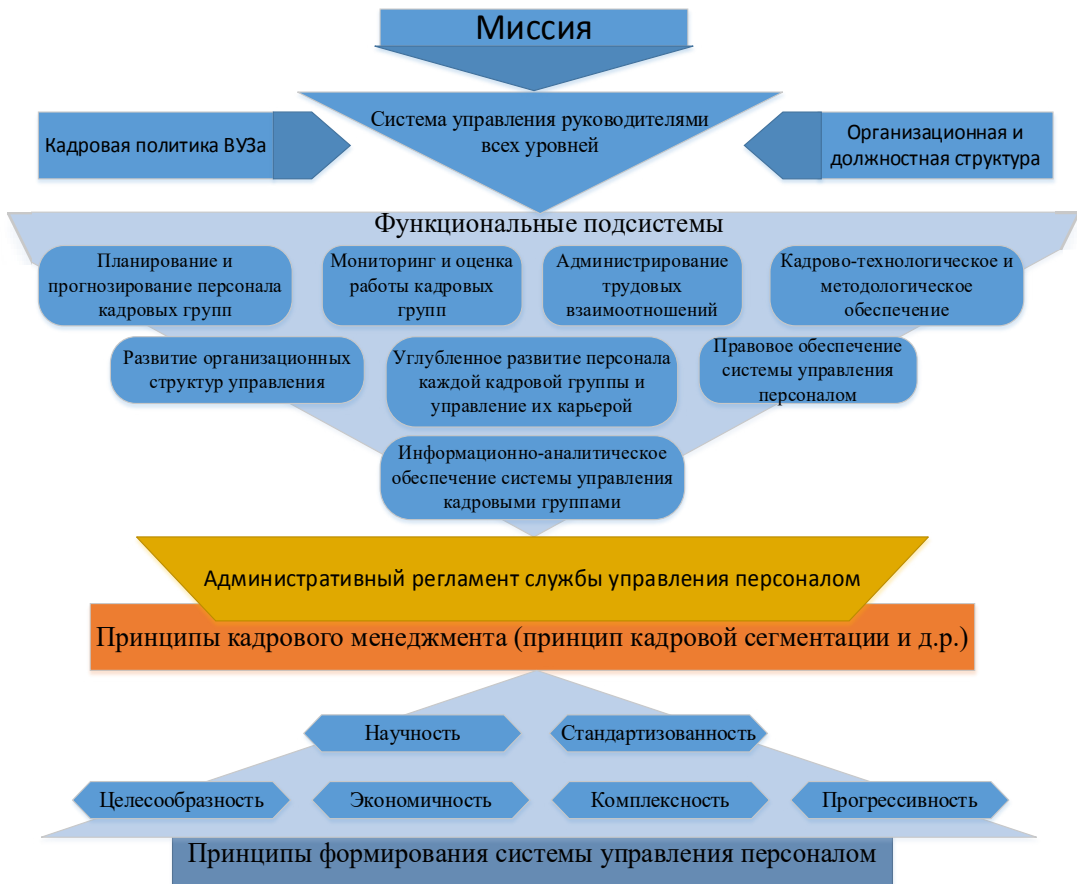


Рис. 3 Модель управления человеческими ресурсами для негосударственного вуза

Таким образом, предлагаемые подходы позволяют учесть важность *правильного* замещения должностей руководителей, описанных нами кадровых групп именно теми кандидатами, которые способны развивать собственные (конкретные) направления деятельности, а также эффективно и профессионально решать задачи с высоким уровнем их специфики. Речь идет о том случае, когда сотрудник в большей степени заинтересован в достижении высоких результатов на своей должности и полностью этому отдан, нежели чем изначально рассматривает свою позицию как место, с которого можно продвигаться по карьерной лестнице. Такая реализация понятия «хорош на своем месте» в нашем случае поможет сбалансировать кадровый состав вуза и стабилизировать результаты деятельности всех подразделений, учитывая филиалы вуза, которые традиционно отстают от головного представительства. Ситуация, когда каждый занят своим делом и толь-

ко в нем стремится преуспеть, будет способствовать снижению внутрифирменного напряжения и угасанию любых недоброжелательных настроений.

Итак, новая система управления персоналом, основанная на предложенной нами модели управления человеческими ресурсами должна обеспечить:

В отношении всего ВУЗа:

- 1) профессиональную пригодность и стабильность укомплектованности соответственно профессиональной потребности;
- 2) оптимальность использования. Потенциал и возможности сотрудников используются минимум на 85 % возможного;
- 3) эффективность инвестиций в человеческие ресурсы.

В отношении сотрудников всех кадровых групп:

- 1) реализацию целей сотрудника;
- 2) мотивацию к труду;
- 3) правовую защищенность;
- 4) оптимизацию условий труда в соответствии с возможностями.

В отношении линейных руководителей:

- 1) обоснованность выбора приоритетов в управлении персоналом;
- 2) совершенствование организационной культуры руководителя;
- 3) эффективность применения кадровых технологий для реализации кадровых решений;
- 4) информационно-аналитическое обеспечение кадровой работы и принятия кадровых решений.

Далее следует рассмотреть прогрессивные методы управления персоналом, которые могут учитывать принцип кадровой сегментации и станут частью общего проекта управления изменениями в негосударственном вузе.

#### **1) Профилирование должностей руководителей кадровых групп.**

Данный процесс нацелен на то, чтобы все сотрудники правильно понимали и выполняли поставленные перед ними задачи в соответствии с миссией и стратегическими приоритетами вуза, а также своевременно и планомерно увеличивали багаж знаний, умений, навыков в соответствии с планируемыми изменениями задач в будущем.

Это процесс, как правило, основан на различных моделях компетенций [8], как ППС вуза [10, 11, 12], так и его руководителей.

#### **2) Внутренний бенчмаркинг.**

Сравнивается эффективность работы разных структурных подразделений одной образовательной организации (вуза).

Будет полезен, когда результаты одного или нескольких структурных подразделений имеют существенное отличие, а также при отсутствии какого-либо опыта использования бенчмаркинга. Этот метод позволит устранить нежелательность обмена информацией в т.ч. с образовательными организациями и поддержать готовность к изменению корпоративной и кадровой политики. Его основная цель — улучшение по сравнению с текущими показателями.

#### **3) Бенчмаркинг показателей.**

Объектом выступают измеряемые показатели. Необходим для достижения определенных показателей, обеспечивающих конкурентоспособность вуза. Его основной целью также является улучшение по сравнению с текущими показателями.

#### **4) Коучинг руководителей кадровых групп.**

Выбор типа коучинга:

- тип референции сотрудника;
- уровень квалификации и лояльности;
- уровень креативности, «процедуры-возможности»;

– специфика поставленных перед сотрудником задач.

По нашему мнению, в негосударственном вузе обучение и развитие персонала должно культивироваться как непрерывный процесс (рис. 4).

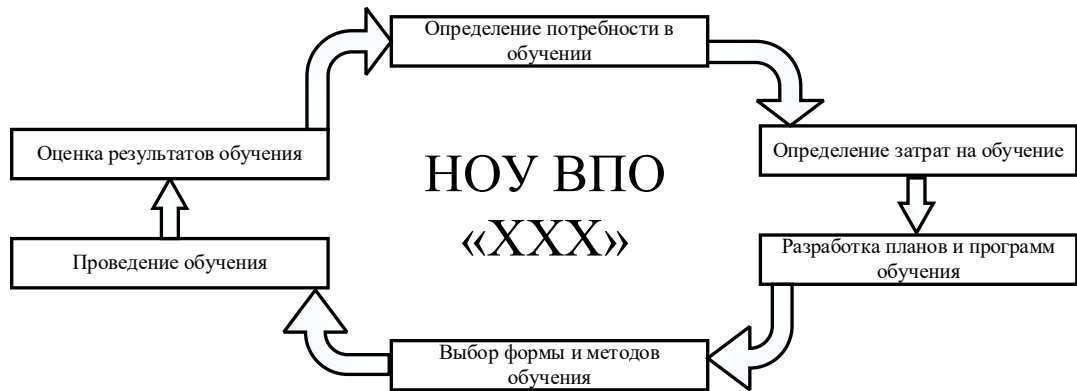


Рис. 4 Модель непрерывного обучения персонала

В заключении ответим, что существует целый ряд показателей оценки внутренней эффективности деятельности негосударственного вуза, основанных на результатах его самооценки по модели EFQM (делового совершенства), предложенных автором данной работы. Один из таких показателей позволяет оценить уровень рентабельности человеческих ресурсов в вузе и характеризует эффективность использования кадрового потенциала (CN). Он определяется на основе ряда показателей, отражающих полноту реализации, внедряемых изменений в кадровой сфере, связанных соответствующими весовыми коэффициентами, отражающими степень влияния каждого показателя на эффективность использования потенциала преподавателей и сотрудников негосударственного вуза.

$$C_N = c_1 C_1 + \dots + c_j C_j + \dots + c_k C_k, \quad (1)$$

где  $c_1 \dots c_k$  — весовые коэффициенты, определенные на основании результатов экспертной оценки критерия «Персонал» по модели EFQM;  $C_1 \dots C_k$  — показатели, отражающих полноту реализации, внедряемых предложений по улучшению кадрового потенциала.

Другой показатель дает возможность оценить эффективность сформированной в вузе системы мотивации персонала ( $L_N$ ), который также определяется на основе ряда показателей, отражающих полноту реализации, внедряемых предложений по этой системе, связанных соответствующими весовыми коэффициентами, характеризующими степень влияния каждого показателя на удовлетворенность преподавателей и сотрудников своей работой.

$$L_N = l_1 L_1 + \dots + l_j L_j + \dots + l_k L_k, \quad (2)$$

где  $l_1 \dots l_k$  — весовые коэффициенты, определенные на основании результатов экспертной оценки критерия «Результаты для персонала» по модели EFQM;  $L_1 \dots L_k$  — показатели, отражающих полноту реализации, внедряемых предложений по улучшению эффективности системы мотивации персонала негосударственного вуза.

Данные показатели находятся в одних границах  $0 \leq \{C_i, L_i\} \leq 1$  и имеют одинаковую направленность  $\{C_i, L_i\} \rightarrow \max$ .

Таким образом, в качестве нормативных показателей необходимо использовать лишь относительные и эталонные показатели. Для любого из относительных нормативных показателей значение  $\{C_i, L_i\} = 1$  означает максимально возможное значение показателя. В случае, если для нормативного показателя нельзя определить состояние оптимума, нами предлагается использовать эталонные показатели, определяемые как отношение показателя по исследуемому вузу к максимальному значению показателя для вузов РФ, входящих в top-10 рейтинга РФ.

#### 4. Выводы.

Сегментация кадровых групп может иметь место в любом негосударственном вузе, который имеет традиционную структуру кадрового состава. Характер данного явления может быть определен по результатам внутренней самооценки или путем другого анализа эффективности реализуемых в вузе бизнес-процессов. Предложенный принцип кадровой сегментации является универсальным инструментом системы управления персоналом руководителей всех уровней, а также может быть одним из основных и во многом определяющим компонентом модели управления человеческими ресурсами в негосударственном вузе. Данный принцип позволяет учесть большинство различий в функциях и бизнес-процессах руководителей кадровых групп, а также принимать более точные и глубоко обоснованные управленческие решения со стороны высшего руководства.

В заключении отметим, что эффективность и точность работы руководителей кадровых групп, которые мы рассматривали в своем предыдущем [1] и настоящем исследовании, на сегодняшний день становится определяющей в стабильности деятельности и скорости развития практически любого негосударственного вуза РФ. Учитывая недавнее решение Минобрнауки РФ существенно и одновременно поднять стоимость обучения в большинстве гуманитарных направлений подготовки бакалавриата и магистратуры для абитуриентов, можно прогнозировать увеличение набора по тем же направлениям подготовки в негосударственных вузах, что обусловлено их более лояльной ценовой политикой. Одним из условий ускоренного развития таких вузов и является увеличение приема абитуриентов. В связи с этим, с высокой долей уверенности можно сказать, что для руководителей кадровых групп наступает момент истины, когда от качества их работы (увеличение набора обучающихся, сохранение стабильной численности учащихся, и т.д.) в ближайшей и среднесрочной перспективе будет сильно зависеть комплексное развитие негосударственного вуза в долгосрочном аспекте.

#### Список использованной литературы

1. Еловенко Д. А. Развитие и применение модели EFQM для самооценки деятельности негосударственного вуза [Электронный ресурс] / Д. А. Еловенко, Н. Ф. Князюк // Baikal Research Journal. — 2015. — Т.6, № 4. — Режим доступа: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=20277> (дата обращения: 09.10.2017).
2. Мильяева Л. Г. Кадровая политика предприятий: трансформация приоритетов, анализ, опыт эффективной реализации [Электронный ресурс] / Л. Г. Мильяева. — Режим доступа: [http://ecsocman.hse.ru/data/214/668/1219/009\\_Milyaeva\\_L.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/214/668/1219/009_Milyaeva_L.pdf) (дата обращения: 06.08.2017).
3. Ранде Ю. П. Внутренний рынок организации (на примере коммерческого банка) / Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 6. — С. 54–61.
4. Мильяева Л. Г. Методические аспекты анализа трансформаций профессиональной компетентности персонала / Л. Г. Мильяева // Вестник алтайской науки. — 2013. — № 3. — С. 172–175.
5. Чернова Е. Эффективность управления персоналом: как измерить? как повысить? [Электронный ресурс] / Е. Чернова // HR-эффективность в бизнесе. Вызовы времени и требуемые решения. — Режим доступа: <http://docplayer.ru/64476356-Effektivnost->

upravleniya-personalom-kak-izmerit-kak-povysit-dokladchik-elena-chernova.html (дата обращения: 31.08.2016).

6. Маслов Д. В. От качества к совершенству. Полезная модель EFQM / Д. В. Маслов. — М. : Стандарты и качество, 2008. — 152 с.

7. Вылгина Ю.В. Применение модели EFQM для самооценки деятельности вуза / Ю. В. Вылгина, Д. В. Маслов // Менеджмент сегодня. — 2009. — № 3. — С. 176–191.

8. Маслов Д. В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM : учеб. пособие / Д. В. Маслов, Ю. В. Вылгина. — Иваново : Иван. гос. энерг. ун-т, 2006. — 107 с.

9. Маслов Д. Оценка качества образовательных процессов ИГЭУ : отчет о результатах [Электронный ресурс] / Д. Маслов, Ю. Вылгина, Ю. Крушнова. — Иваново, 2006. — 25 с. — Режим доступа: [http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception\\_report.pdf](http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception_report.pdf). (дата обращения: 06.10.2017).

10. Дульзон А. А. Модель компетенций преподавателя вуза / А. А. Дульзон, О. М. Васильева // Университетское управление: практика и анализ. — 2009. — № 2. — С. 29–37.

11. Дульзон А. А. Инструмент для оценки и самооценки преподавателя вуза на основе модели компетенций / А. А. Дульзон, О. М. Васильева // Инженерное образование. — 2011. — № 7. — С. 30–37.

12. Володина Н. Модель компетенций — это не сложно. Банк технологий / Н. Володина [Электронный ресурс] // Kadrovik.ru. — 2007. — № 6. — Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9037> (дата обращения: 11.08.2016).

## References

1. Elovenko D. A., Knyazyuk N. F. Development and application of EFQM model for self-assessment of non-state university activities. *Baikal Research Journal*, 2015, vol. 6, no. 4. Available at: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=20277>. (In Russian).

2. Milaeva L. G. Personnel policy of enterprises: transformation of priorities, analysis, effective implementation experience. Available at: [http://ecsocman.hse.ru/data/214/668/1219/009\\_Milyaeva\\_L.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/214/668/1219/009_Milyaeva_L.pdf). (In Russian).

3. Rande Yu. P. The internal market of organization (in terms of a commercial bank). *Marketing v Rossii i za rubezhom = Journal of Marketing in Russia and Abroad*, 2006, no. 6, pp. 54–61. (In Russian).

4. Milaeva L. G. Methodical aspects of transformation analysis of personnel professional competence. *Vestnik altaiskoi nauki = Bulletin of Altay Science*, 2013, no. 3, pp. 172–175.

5. Chernova E. Efficiency of personnel management: how to measure? How to improve? *HR-effektivnost' v biznese. Vyzovy vremeni i trebuemye resheniya* [HR-efficiency in business. Time challenges and required solutions]. Available at: <http://docplayer.ru/64476356-Effektivnost-upravleniya-personalom-kak-izmerit-kak-povysit-dokladchik-elena-chernova.html>.

6. Maslov D. V. *Ot kachestva k sovershenstvu. Poleznaya model' EFQM* [From quality to perfection. A useful EFQM model]. Moscow, Standarty i kachestvo Publ., 2008. 152 p.

7. Vylgina Yu. V., Maslov D. V. Using the EFQM model for self-assessment of university activities. *Menedzhment segodnya = Management Today*, 2009, no. 3, pp. 176–191. (In Russian).

8. Maslov D. V., Vylgina Yu. V. *Sovremennye instrumenty upravleniya: model' sovershenstvovaniya EFQM* [Modern tools of management: the EFQM perfection model]. Ivanovo State University of Energetics Publ., 2006. 107 p.

9. Maslov D., Vylgina Yu., Krupnova Yu. *Otsenka kachestva obrazovatel'nykh protsessov IGEU* [Assessing quality of educational processes in Ivanovo State Power University (ISPU)]. Ivanovo, 2006. 25 p. Available at: [http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception\\_report.pdf](http://benchmarking.economic.ispu.ru/files/Inception_report.pdf).

10. Dulzon A A., Vasileva O M. Competence model of the university teacher. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = Journal University Management: Practice and Analysis*, 2009, no. 2, pp. 29–37. (In Russian).

11. Dulzon A A., Vasileva O M. A tool for assessing and self-assessment of a university teacher based on the competence model. *Inzhenernoe obrazovanie = Engineering Education*, 2011, no. 7, pp. 30–37. (In Russian).

12. Volodina N. Competence model is not complex. Bank of technologies. Kadrovik.ru, 2007, no. 6. Available at: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=9037>. (In Russian).

### Информация об авторах

*Еловенко Денис Александрович* — кандидат технических наук, доцент, магистрант кафедры ЭТиУП, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: [elovenko03@gmail.com](mailto:elovenko03@gmail.com).

*Князюк Надежна Феофановна* — доктор медицинских наук, профессор, кафедра стратегического и финансового менеджмента БМБШ, Иркутский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Карла Маркса, 1, e-mail: [kniazuk@gmail.com](mailto:kniazuk@gmail.com).

### Authors

*Denis A. Yelovenko* — PhD in Engineering, Associate Professor, Master Degree Student, Chair of Labor Economy and Human Resources Management, Baikal State University, 11 Lenin St., 664003, Irkutsk; e-mail: [elovenko03@gmail.com](mailto:elovenko03@gmail.com).

*Nadezhda F. Knyazyuk* — Doctor habil. in Medicine, Professor, Chair of Strategic and Financial Management, Irkutsk State University, 1 Karl Marx St., 664003, Irkutsk; e-mail: [kniazuk@gmail.com](mailto:kniazuk@gmail.com).

### Для цитирования

Еловенко Д. А. Принцип кадровой сегментации в самооценки и совершенствовании управления персоналом негосударственного вуза / Д. А. Еловенко, Н. Ф. Князюк // *Baikal Research Journal*. — 2017. — Т. 8, № 4. — DOI : [10.17150/2411-6262.2017.8\(4\).13](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2017.8(4).13).

### For Citation

Yelovenko D. A., Knyazyuk N. F. Principle of personnel segmentation in self-assessment and improvement of personnel management in the non-state university. *Baikal Research Journal*, 2017, vol. 8, no. 4. DOI: [10.17150/2411-6262.2017.8\(4\).13](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2017.8(4).13). (In Russian).