

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-2-116-126
УДК 331.101.3(045)
JEL M12

Поведенческая сегментация персонала в системе управления кадровым потенциалом вузов

И.Ю. Ильина
РГГУ, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

В условиях модернизации высшей школы возрастает значение современных методов управления кадровым потенциалом вузов. Использование сегментации позволяет формировать эффективную стратегию управления работниками различных категорий, минимизировать кадровые риски, экономить время и финансовые ресурсы. **Цель** исследования – выделить технологии поведенческой сегментации персонала организации и рассмотреть возможности их использования в управлении кадровым потенциалом вузов. Анализ данных социологических опросов свидетельствует о наличии существенных сложностей при проведении поведенческой сегментации преподавателей высших учебных заведений, что обусловлено широким спектром объективных и субъективных факторов, определяющих специфику профессиональных стратегий педагогов. На основе результатов исследования предложен вариант сегментации с учетом двух факторов: с одной стороны, уровня *ожиданий* от работы, запросов к работодателю (наиболее значимых для преподавателей), с другой стороны – уровня *практической реализации* запросов и ожиданий от профессиональной деятельности. Поведенческая сегментация преподавателей, предложенная автором настоящего исследования, основана на общих маркетинговых подходах к анализу мотивационных ориентаций и предпочтений конкретной категории занятых; в статье рассмотрен широкий спектр факторов, определяющих удовлетворенность преподавателей своим трудом. Сложность реализации данных подходов обусловлена тем, что отсутствует универсальный инструментарий поведенческой сегментации персонала, а выбор критериев и методов разделения последнего должен каждый раз конкретизироваться с учетом целей, стоящих перед руководителями. Общие характеристики и границы сегментов, выделенных в зависимости от поведенческих особенностей, могут стать основой для разработки и реализации дифференцированной кадровой политики, формирования эффективной системы мотивации труда сотрудников разных категорий.

Ключевые слова: сегментация персонала; поведенческая сегментация; кадровый потенциал вузов; маркетинг персонала; критерии сегментации; удовлетворенность трудом

Для цитирования: Ильина И.Ю. Поведенческая сегментация персонала в системе управления кадровым потенциалом вузов. *Управленческие науки = Management sciences*. 2024;14(2):116-126. DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-2-116-126

ORIGINAL PAPER

Behavioral Segmentation of Personnel in the Human Resource Management System of Universities

I.Yu. Ilina
RSUH, Moscow, Russia

ABSTRACT

In the conditions of modernization of higher education, the importance of effective methods of managing the personnel potential of universities and higher education institutions is increasing. The use of segmentation allows you to form an effective strategy for personnel management of various categories, minimize personnel risks, save time and financial resources. The purpose of the study is to identify the technologies of behavioral segmentation of the organization's personnel and to consider the possibilities of their use in the management of the human resources potential of higher education institutions. The analysis of the data of sociological surveys indicates the presence of significant difficulties in conducting behavioral segmentation of university teachers, which is due to a wide range of objective and subjective factors that determine the specifics of professional strategies of teachers. Based on the research results, a variant of behavioral segmentation of

© Ильина И.Ю., 2024

teachers is proposed, taking into account two factors: on the one hand, the level of *expectations* from work, requests to the employer, the most significant for teachers, on the other hand, the level of *practical implementation* of requests and expectations from the professional activity of teachers. The general characteristics and boundaries of the segments allocated depending on behavioral characteristics can become the basis for the development and implementation of a differentiated personnel policy, the formation of an effective system of motivation of employees of different categories. The behavioural segmentation of teachers, proposed by the author of this study, is based on general marketing approaches to the analysis of motivational orientations and preferences of a specific category of employees; the article considers a wide range of factors that determine teachers' satisfaction with their work. The complexity of the implementation of these approaches is due to the fact that there is no universal toolkit for behavioral segmentation of personnel, and the choice of criteria and methods for separating and dividing personnel should be specified each time taking into account the objectives facing managers.

Keywords: staff personnel segmentation; behavioral segmentation; human resources potential of higher education institutions; marketing of personnel; segmentation criteria; job satisfaction

For citation: Ilina I.Yu. Behavioral segmentation of personnel in the human resource management system of universities. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*. 2024;14(2):116-126. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304-022X-2024-14-2-116-126

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях возрастает роль человеческого фактора как ключевого условия обеспечения конкурентоспособности организаций. Соответственно, идет активный поиск новых эффективных методов управления кадровой сферой. В контексте современных управленческих концепций, нацеленных на привлечение, удержание и развитие работников, которые составляют кадровое ядро компании, становятся более востребованными маркетинговые подходы, ориентированные на работу с сотрудниками. Главная цель такого внутреннего маркетинга — оптимизация материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда таким образом, чтобы обеспечить максимальную лояльность членов трудового коллектива и стимулировать наиболее успешных и конкурентоспособных работников к продолжению работы в данной компании.

Особое место в системе внутриорганизационного маркетинга занимает сегментация персонала, становящаяся востребованным инструментом в различных отраслях и сферах деятельности, так как позволяет формировать эффективную стратегию управления сотрудниками различных категорий, минимизировать кадровые риски, экономить время и финансовые ресурсы.

Цель исследования состоит в раскрытии особенности поведенческой сегментации персонала современной организации и рассмотреть возможности использования технологий поведенческой сегментации в управлении кадровым потенциалом вузов.

Для достижения данной цели предполагается решить следующие задачи:

- рассмотреть современные теоретические подходы к сегментации персонала организации;

- раскрыть сущность и значение поведенческой сегментации в системе управления кадровым потенциалом высшей школы;

- оценить возможность применения параметров удовлетворенности трудом для проведения поведенческой сегментации преподавателей вузов;

- предложить вариант сегментации преподавателей по уровням как наиболее значимых ожиданий от работы, так и их практической реализации;

- наметить пути использования поведенческой сегментации преподавателей в системе управления кадровым потенциалом вузов.

Возможности внедрения технологий сегментации в управление персоналом раскрываются во многих научных работах — эксперты рассматривают данные методики как разделение сотрудников на группы «в зависимости от их ценности для организации и использования в кадровом планировании и в целом в кадровой работе особенностей и значимости каждой группы» [1]. Активно разрабатываются проблемы дифференциации персонала в соответствии с величиной доходов исходя из уровня зарплаты, выявляются характеристики профессионально-квалификационной сегментации и дается оценка конкурентоспособности разных сегментов [2]. Выявляются особенности работы с отдельными возрастными категориями сотрудников [3]; в качестве технологий профильной сегментации предлагается матрица их разделения в зависимости от ценности и значимости выделенных групп для компании [4].

Анализируя современные разработки в данной области, следует признать, что изучаемая проблематика в сфере высшего образования еще

не стала предметом системного научного исследования. Отдельные аспекты раскрыты в работе [5], где дана оценка возможностей использования сегментации профессорско-преподавательского состава в процессе управления изменениями персонала негосударственного вуза. Очевидно, что в современных условиях, когда преподавательское сообщество становится все более неоднородным по составу и разнообразным по качественным характеристикам, вероятность применения этих технологий увеличивается [6, 7]. Динамика научно-педагогического коллектива вузов отражает многие общие тенденции трансформации кадрового потенциала. Проблемы социально-демографической сегментации педагогов высшей школы часто раскрываются в контексте дискриминационных проявлений, связанных с ограничением возможностей профессионально-квалификационного роста для отдельных категорий работников. Это связано, например, с гендерными аспектами — во многих публикациях отражены особенности формирования траекторий научно-педагогического и карьерного роста женщин-преподавателей [8]. Вопросы возрастной сегментации часто рассматриваются на примере молодых педагогов, которые только начинают свою профессиональную карьеру и являются относительно уязвимыми по многим формальным параметрам — например, по показателям научно-публикационной деятельности [9]. Активно обсуждается проблема старения профессорско-преподавательского состава вузов (увеличение доли представителей старшего возрастного сегмента) [10, 11]. При этом не всегда учитывается тот факт, что в силу специфики высшего образования накопленный опыт, профессиональное мастерство, академическая зрелость обладают особой ценностью.

Стоит отметить, что проблемы поведенческой сегментации профессорско-преподавательского состава вузов нашли отражение в значительно меньшем количестве научных работ.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Изучение механизмов сегментации персонала возможно только при условии задействования широкого спектра научных методов. В исследовании, в частности, использованы сравнительный, типологический и экономико-статистический виды анализа.

Эмпирическая база основана на результатах социологических опросов и экономико-статистиче-

ских работ по проблемам удовлетворенности трудом и мотивации работников высшей школы. Автором настоящей статьи используются данные, полученные НИУ ВШЭ в ходе интервью с преподавателями высших учебных заведений (проект «Мониторинг экономики образования») в 2020–2021 учебном году¹, которые могут считаться репрезентативными с учетом основных параметров респондентов — представителей профессорско-преподавательского состава вузов. Также анализируются результаты других социологических опросов, экономико-статистических исследований по проблемам внедрения маркетинговых технологий в практику управления кадровым потенциалом высшей школы, проведенных в последние годы в различных университетах.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Поведенческая сегментация в системе маркетинга персонала

В классическом маркетинге активно применяется поведенческая сегментация потребителей, в рамках которой проводится их структурирование и разделение на отдельные группы в зависимости от мотивации к приобретению товаров или услуг. В современном маркетинге персонала при выделении различных категорий потенциальных или реальных работников реализуется аналогичный подход. Формирование сегментов персонала осуществляется на основе сходства основных ожиданий, особенностей трудовой мотивации, а также требований, предъявляемых к работодателю.

Особое место в системе поведенческой сегментации занимает структурирование сотрудников компании. Внутриорганизационный маркетинг персонала предполагает проведение кадровой политики, нацеленной на выявление и максимально полное удовлетворение потребностей различных категорий работников. Об эффективности реализуемых в этой области стратегий можно судить по широкому спектру показателей — от текучести персонала до общей эффективности функционирования организации. Поведенческая сегментация позволяет раскрыть особенности индивидуальных карьерных траекторий; определить мотивационные предпочтения; оценить необходимость разработки

¹ Удовлетворенность работой, карьерные стратегии и планы преподавателей российских вузов. Информационный бюллетень 2021. URL: https://www.hse.ru/data/2021/11/24/1448338190/ib_9_2021.pdf

и реализации кадровых программ, ориентированных на удержание и развитие отдельных сегментов; обеспечить высокий уровень лояльности и эффективность профессиональной деятельности рабочего коллектива.

Поведенческая сегментация профессорско-преподавательского состава вузов — одно из перспективных направлений маркетинга персонала высшей школы. Использование маркетинговых инструментов в современном университете позволяет решать широкий спектр кадровых задач в условиях модернизации высших учебных заведений, появления новых форм конкуренции и ужесточения противостояния с другими субъектами рынка образовательных услуг. В качестве базовых подходов к сегментации преподавателей вузов могут использоваться общие маркетинговые технологии выявления и анализа профессиональных предпочтений отдельных категорий работников. На наш взгляд, практический анализ инструментов поведенческой сегментации персонала в данном случае следует основывать на оценках удовлетворенности трудом преподавателей.

В современной науке и управленческой практике для этого существуют различные методики [12–15]. Есть технологии, позволяющие дать общую оценку отношения к работе, основанную на анализе объективных параметров профессиональной деятельности; представлены инструменты, использование которых дает возможность выявить и раскрыть особенности эмоционального восприятия отдельных трудовых функций, элементов социально-психологического климата в коллективе и взаимодействия с коллегами. Для максимально полного и достоверного анализа различных аспектов удовлетворенности трудом персонала активно используют методы социологического исследования.

Оценка удовлетворенности трудом преподавателей вузов как основа поведенческой сегментации

Особое значение удовлетворенности трудом (как комплексного интегративного показателя отношения персонала к своей работе) обуславливает высокий интерес к эмпирическим исследованиям по данной проблематике [16, 17]. Эксперты уделяют большое внимание выявлению и оценке отдельных факторов, определяющих удовлетворенность преподавателей, среди которых — содержание и характер работы, карьерный рост, материальное вознаграждение, условия труда

и др. По результатам таких опросов выявлено, что чаще всего преподаватели удовлетворены своими достижениями в педагогической деятельности (77,5% респондентов) [18]. В других исследованиях раскрывается мотивационное значение факторов удовлетворенности трудовой деятельностью; при этом ставится под сомнение доминирующая роль оплаты труда [19]. Некоторые специалисты отмечают, что важнейшими аспектами, определяющими высокий уровень общей удовлетворенности трудом, являются его содержание и условия, справедливость внутренних рабочих взаимоотношений [20].

В целом данные социологических опросов преподавателей вузов позволяют не только раскрыть важнейшие факторы, влияющие на удовлетворенность трудом преподавателей, но и дифференцировать опрошенных по особенностям их профессиональных стратегий.

Уровень заработка (и главным образом — его субъективная оценка) занимает особое место в системе показателей поведенческой сегментации. В целом, результаты интервью с преподавателями вузов (отраженные в «Мониторинге экономики образования») позволяют охарактеризовать уровень удовлетворенности преподавателей оплатой труда как приемлемый [21]. Более половины респондентов отмечают, что они «полностью» или «скорее» удовлетворены величиной дохода от своей профессиональной деятельности. Только 15,4% опрошенных совсем недовольны размером заработка. Удовлетворенность преподавателей доходом во многом определяет их отношение к работе в целом. Среди лиц, совсем недовольных доходом от своей профессиональной деятельности, только минимальная доля (2,4%) отмечает, что полностью удовлетворена работой; а почти $\frac{3}{4}$ респондентов признаются, что совсем не удовлетворены. Соответственно, удельный вес опрошенных преподавателей, полностью довольных работой, наиболее высок среди тех, кто в полной мере удовлетворен уровнем оплаты своего труда.

Но данная зависимость не столь очевидна, когда дело касается категории лиц, считающих свой доход средним (чем-то доволен, а чем-то — нет). Более половины индивидуумов, дающих такую оценку, отмечают, что своей работой, скорее всего, не удовлетворены.

Таким образом, сопоставление оценок удовлетворенности как трудом, так и доходом, свидетельствует

об отсутствии четкой зависимости между данными параметрами деятельности. Размер заработка занимает важное место в системе мотивационных ориентиров преподавателей, но даже относительно высокий уровень удовлетворенности доходом не компенсирует недовольство другими аспектами работы. Высокая значимость неденежных стимулов в системе параметров (определяющих удовлетворенность трудом) является одной из особенностей профессиональной деятельности педагогов высшей школы.

Отчасти этими обстоятельствами определяется сложность и неоднозначный характер оценок удовлетворенности трудом различных категорий работников. Очевидно, что при выделении критериев поведенческой сегментации следует учитывать большее количество факторов, определяющих мотивационные предпочтения и особенности профессионального поведения преподавателей. Для получения максимально полной информации целесообразно использовать данные опроса, в рамках которого сопоставлены два важнейших аспекта: первый — возможности, предоставляемые работой в вузе (которые важны для каждого преподавателя), второй — степень их практической реализации в нынешней ситуации.

Если рассматривать первый, то прежде всего следует отметить стабильность заработка и занятости. 3/4 опрошенных педагогов ожидают обеспечения данных гарантий и отмечают, что лично для них это крайне важно; однако доля тех, кому удалось реализовать данную возможность, в 3 раза ниже. Очевидно, что стабильное получение фиксированной (окладной) части заработка гарантировано всем официально трудоустроенным в учреждениях высшей школы. В то же время сложная структура оплаты труда и высокий удельный вес нефиксированных стимулирующих вознаграждений создают определенные предпосылки для того, чтобы получаемая сумма была нестабильной — ее величина постоянно пересматривается по итогам отчетных периодов. Актуальны и вполне объяснимы опасения преподавателей по поводу стабильности занятости в высшей школе. Цифровизация и существенное распространение дистанционных форм работы, реализация кадровой политики по «омоложению» профессорско-преподавательского состава, ужесточение требований, предъявляемых к преподавателям при прохождении конкурса на замещение должностей, — эти и многие другие обстоятельства обуславливают повышение профессиональной конкуренции и дестабилизацию ситуации на внутривузовском и межвузовском рынках труда. В этом контексте можно

рассматривать результаты социологического опроса, отражающие обеспокоенность и настороженность преподавателей, которым не удалось, работая в вузе, получить гарантии стабильного заработка и занятости.

Еще более значительны расхождения между возможностями, предоставляемыми вузом, и мерой их реализации в отношении заработной платы. Следует подчеркнуть, что значительная часть опрошенных верит, что в системе высшего образования может быть обеспечен высокий уровень вознаграждения за труд. При этом большинство считает невезением тот факт, что им этого добиться не удалось. 2/3 опрошенных отметили, что работа в вузе в принципе предоставляет возможность получения высокого заработка, но только каждый десятый считает, что на своей нынешней работе он ею воспользовался.

Также очень существенными оказались различия между ожиданиями и реальностью относительно:

- социальной защищенности (доля получивших ее, работая в вузе, в 2,7 раза ниже, чем тех, кому это не удалось);
- профессионального роста и карьеры (доля удовлетворенных в 2,6 раза ниже разочарованных);
- самостоятельного планирования своей работы (положительный ответ дало в 2,8 раза меньше опрошенных, чем отрицательный);
- творческого и инновационного характера труда (соотношение согласившихся и отрицавших это утверждение — 1:2).

Но не следует делать вывод о массовом разочаровании преподавателей в своей профессиональной деятельности. Заметное преобладание отрицательных ответов при оценке таких важных аспектов своего труда может свидетельствовать о наличии завышенных, расплывчатых и не детализированных ожиданий от педагогической работы в вузах, а также о существенных профессиональных амбициях, реализовать которые оказалось гораздо сложнее, чем планировалось.

Менее очевидны различия между ожиданиями и реальными при оценке преподавателями возможности осуществления научной деятельности, характеристики которой являются важнейшими параметрами, используемыми при проведении мониторинга вузов и определении их успешности. Именно научные достижения преподавателей, формализованные в показателях эффективного контракта, влияют на общие позиции вуза, его имидж, место в рейтингах. Но даже при реализации такого значимого для высших учебных заведений направления деятельности педагоги сталкиваются с проблемами. 46,6% опрошенных счи-

тают возможность заниматься научной деятельностью одним из главных преимуществ работы в вузе и отмечают важность этого аспекта для себя лично; доля тех, кому на практике удается использовать эту возможность, в 1,5 раза ниже, чем количество ее упустивших. Можно предположить, что для большинства преподавателей основным препятствием для выполнения научной работы является чрезвычайно высокая педагогическая нагрузка, не оставляющая времени для полноценных исследований. При этом требования, связанные с обеспечением уровня научной активности преподавателей, постоянно ужесточаются.

Меньше разочарований связано с таким аспектом профессиональной деятельности преподавателей, как признание, общественное положение, изначально важность которых отмечают менее 30% преподавателей; доля тех, кому нынешняя работа все-таки дала возможность почувствовать общественную и статусную ценность своего труда, в 1,2 раза ниже. Единственный параметр работы, по которому реальность превзошла ожидания, — это перспектива рабо-

ты с молодежью. Более 63% респондентов отмечают, что их нынешняя деятельность позволяет полностью реализовать эту возможность; доля тех, для кого этот аспект вузовской работы был крайне важен изначально, составляет 51,8% (табл. 1).

Фактически с помощью результатов исследования можно распределить преподавателей по различным сегментам: с одной стороны, в зависимости от того, насколько высок уровень первоначальных ожиданий от работы, и с другой, какова степень практической реализации этих возможностей. Следует отметить, что нереализованные ожидания допустимо рассматривать не как признак профессиональной «неуспешности», а в качестве значимого мотивационного фактора, определяющего направления дальнейшего профессионального развития. При этом важно учитывать, что в некоторых случаях речь идет о завышенных ожиданиях, разочаровании в профессии, связанных с индивидуальными особенностями восприятия преподавательского труда и другими субъективными факторами.

Таблица 1 / Table 1

Наиболее важные для преподавателей параметры работы и оценка реализации возможностей, которые предоставляет работа в вузе (в % от численности ответивших) / The most important work parameters for teachers and the assessment of the realization of the opportunities that work at the university provides (in % of the number of respondents)

Параметр работы / Operation parametr	Работа в вузе предоставляет данную возможность, и это очень важно лично для меня / Working at a university provides this opportunity, and it is very important for me personally	Моя нынешняя работа полностью позволяет мне реализовать эту возможность / My current job fully allows me to realize this opportunity
Стабильность заработка и занятости	73,6	25,5
Высокий уровень заработной платы	66,6	9,9
Социальная защищенность	58,4	21,7
Возможность работать с молодежью	51,8	63,1
Самостоятельное планирование своей работы	47,3	17,0
Творческий и инновационный характер труда	47,2	22,9
Возможность заниматься научной деятельностью	46,6	31,7
Профессиональный рост и карьера	43,5	16,7
Признание, общественное положение	29,1	23,0

Источник / Source: составлено автором по данным информационного бюллетеня «Удовлетворенность работой, карьерные стратегии и планы преподавателей российских вузов». 2021. URL: https://www.hse.ru/data/2021/11/24/1448338190/ib_9_2021.pdf / compiled by the author based on newsletter "Job satisfaction, career strategies and plans of teachers at Russian universities." 2021. URL: https://www.hse.ru/data/2021/11/24/1448338190/ib_9_2021.pdf

Очевидно, что важным фактором дифференциации поведенческих стратегий преподавателей является их профессионально-квалификационный статус, место в иерархической структуре вуза. Данные социологического опроса позволяют выявить и раскрыть характер зависимости между параметрами их удовлетворенности работой и должностными позициями. Более 2/3 респондентов, занимающих в вузе управленческие должности (руководители подразделений, заведующие кафедрой, деканы, проректоры, ректоры), удовлетворены своей работой. Этот показатель существенно ниже среди работников, чьи позиции в иерархической структуре вуза не столь высоки. Например, о своей удовлетворенности работой говорят 58–60% опрошенных преподавателей, старших преподавателей, ассистентов. Следует отметить, что еще более низкий уровень удовлетворенности трудом характерен для доцентов. Причина такого распределения оценок, вероятно, в том, что именно на лиц, занимающих должность доцента, в вузе приходится основной объем учебно-методической нагрузки, а уровень доходов, несмотря на стаж, наличие ученых степеней и званий, не соответствует затратам труда.

В целом, проведенный анализ свидетельствует о наличии существенных сложностей при проведении поведенческой сегментации преподавателей вузов, что обусловлено широким спектром субъективных факторов, определяющих специфику профессиональных стратегий. Следует также учитывать, что выбор технологий сегментации определяется в первую очередь задачами, которые надо решить в рамках оценки кадрового потенциала высших учебных заведений. Общие характеристики и границы сегментов, выделенных в зависимости от поведенческих особенностей, могут стать основой для разработки и реализации дифференцированной кадровой политики, формирования эффективной системы мотивации сотрудников разных категорий.

ВАРИАНТ СЕГМЕНТАЦИИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО УРОВНЮ НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ ОЖИДАНИЙ ОТ РАБОТЫ И УРОВНЮ ИХ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ

На основе результатов проведенных исследований можно предложить вариант поведенческой сегментации преподавателей на основе двух параметров (табл. 2):

- уровень ожиданий от работы, запросов к работодателю, наиболее значимых для преподавателей;

- уровень практической реализации запросов преподавателей и их ожиданий от работы.

Один из очевидных недостатков поведенческой сегментации состоит в том, что к одной группе могут быть отнесены сотрудники, существенно различающиеся по профессионально-квалификационному статусу, социально-демографическим характеристикам, уровню доходов и др. Не исключено, что выборка, формируемая на основе поведенческих предпочтений и мотивационных характеристик, оказывается очень рассредоточенной и неоднородной по составу. Для получения более точной информации поведенческие особенности персонала могут быть использованы не как основной, а как дополнительный фактор дифференциации. Целесообразно проводить поведенческую сегментацию среди отдельных социально-демографических категорий работников — например, оценить уровень удовлетворенности трудом и мотивационные характеристики представителей одного возрастного (например, молодые преподаватели) или профессионально-квалификационного (лица, выполняющие одинаковые профессиональные функции) сегмента.

В то же время можно выделить различные преимущества применения поведенческой сегментации. Именно распределение, основанное на личностных предпочтениях и индивидуальных профессиональных стратегиях, дает не формализованный, а реальный срез кадровой ситуации. Оценочный, эмоционально-окрашенный характер информации существенно углубляет и дополняет важными деталями систему знаний о состоянии и проблемах развития кадрового потенциала организации.

Необходимо признать, что механизмы использования результатов поведенческой сегментации преподавателей в практике внутривузовского менеджмента еще не сформированы окончательно — ее реализация возможна в зависимости от конкретных управленческих задач, стоящих перед исследователями.

На наш взгляд, поведенческая сегментация преподавателей (например, в зависимости от уровня удовлетворенности трудом) может быть полезна для решения широкого спектра проблем в сфере управления персоналом, в том числе:

- как формат обобщения и представления результатов анализа корпоративной культуры, профессиональных предпочтений, социально-психологического климата и др.;

Таблица 2 / Table 2

**Сегментация преподавателей по уровню наиболее значимых ожиданий от работы
и уровню их практической реализации / Segmentation of teachers by the level of the most
significant expectations from work and the level of their practical implementation**

Уровень ожиданий от работы, запросов, наиболее значимых для преподавателей / The level of job expectations and requests that are most significant for teachers	Уровень практической реализации запросов и ожиданий от работы преподавателей / The level of practical implementation of requests and expectations from the work of teachers	
	Высокий	Низкий
Высокий	«Эффективные» преподаватели, у которых большие ожидания совпадают с реальностью; они используют все возможности, предоставляемые вузом, и успешно реализуют свои профессиональные стратегии; высокие показатели деятельности обуславливают более высокий уровень доходов и устойчивые позиции на внутривузовском и межвузовском рынках труда	Преподаватели, у которых уровень запросов и ожиданий от работы в вузе существенно превышает реальные личные возможности; такие сотрудники имеют низкий уровень удовлетворенности трудом, остро ощущают свою нереализованность. Возможно, это связано с завышенным уровнем ожиданий от работы и недостаточном высоким личным профессиональным потенциалом
Низкий	Преподаватели, получившие возможность самореализации и достижения личных профессиональных целей в большей степени, чем планировали. Возможно, это связано с заниженным уровнем ожиданий от работы в вузе и высоким личным потенциалом, что позволило получать относительно высокий доход	Преподаватели с пониженным уровнем конкурентоспособности, изначально не имевшие особых ожиданий от работы в вузе или ошибочно выбравшие сферу профессиональной деятельности; низкий уровень удовлетворенности трудом усугубляется невысоким уровнем доходов

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

- как фактор, определяющий дифференцированный характер управленческих мероприятий при разработке программ дополнительного профессионального обучения, совершенствования системы мотивации и стимулирования труда;
- как основа формирования кадрового резерва, управления профессионально-квалификационным и карьерным развитием преподавателей.

Анализ качественных и структурных характеристик сегментов преподавателей имеет большое значение для создания и реализации кадровых стратегий развития вузов, выявления и минимизации рисков, связанных с решением масштабных задач в период активной модернизации всей системы высшего образования.

ВЫВОДЫ

Пока нет оснований говорить как о наличии апробированных методик внутриорганизационной поведенческой сегментации персонала, так и о существовании достаточного практического опыта

в этой области. На наш взгляд, можно выделить лишь общие принципы:

1. Научная основа. Выбор критериев сегментации, сбор данных; их систематизация и использование должны осуществляться на основе общих методологических принципов менеджмента и управления персоналом.
2. Широкий спектр применяемых методов сбора и анализа информации. Для обеспечения ее полноты и объективности следует использовать актуальные результаты социологических и маркетинговых исследований, психологического тестирования, анализа документов, наблюдения и др.
3. Обоснованность выбора методов и критериев сегментации. Подбор инструментария сегментации должен быть обусловлен задачами, стоящими перед руководителями, а также текущими и перспективными потребностями организации.
4. Соблюдение норм и правил этики, деликатность, в некоторых случаях — конфиденциальность. Выбор форм и методов сбора данных, а также их

использование должны осуществляться с учетом потенциальных рисков распространения информации. Нарушения в этой сфере могут привести к ухудшению социально-психологического климата в коллективе, ужесточению внутренней конкуренции, возникновению конфликтных ситуаций.

Таким образом, возможности применения технологий сегментации в управлении кадровым потенциалом вузов еще не полностью реализованы на практике. Проведенное исследование позволяет их оценить, а также расширить управленческий инструментарий, нацеленный на повышение эффективности кадровых стратегий вузов. Процесс формирования общих подходов к выбору методиче-

ских принципов и критериев сегментации затруднен в силу многих объективных и субъективных факторов, в том числе недостаточности развития соответствующих компетенций у руководителей. Сложность реализации данных подходов обусловлена и тем, что отсутствует универсальный инструментарий сегментации персонала, а выбор условий и методов разделения работников должен каждый раз конкретизироваться с учетом целей, стоящих перед руководителями. В целом, использование поведенческой сегментации может сыграть важную роль в повышении эффективности управления кадровым потенциалом вузов в условиях модернизации высшей школы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Лямин Г.В. Сегментный подход к кадровому ядру организации. *Baikal Research Journal*. 2016;7(5):8. DOI: 10.17150/2411-6262.2016.7(5).9
2. Миляева Л.Г. Методические аспекты разработки эффективной внутрифирменной модели занятости. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2020;(50):76–85. DOI: 10.17223/19988648/50/5
3. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р., Чутрина М.А. Управление талантами и их развитие у молодежи в современном менеджменте. *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2019;21(4):162–170. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2019.4.16
4. Кожанов Н.Т. Профильная сегментация персонала предприятия. *Бизнес. Образование. Право*. 2015;(2):194–197. URL: <https://vestnik.volbi.ru/webarchive/231/yekonomicheskie-nauki/profilnaja-segmentacija-personala-predpr.html>
5. Еловенко Д.А., Князюк Н.Ф. Принцип кадровой сегментации в самооценки и совершенствовании управления персоналом негосударственного вуза. *Baikal Research Journal*. 2017;8(4):13. DOI: 10.17150/2411-6262.2017.8(4).13
6. Ильина И.Ю. Сегментация внутривузовского рынка труда преподавателей (маркетинговые заметки об основных типах вузовских преподавателей). *Социология образования*. 2016;(4):21–27.
7. Ильина И.Ю. Занятость и статусные характеристики преподавателей российских вузов. *Социальная политика и социология*. 2017;16(5):34–41. DOI: 10.17922/2071-3665-2017-16-5-34-41
8. Гришак С.Н. Продвижение идеи гендерного равенства в системе высшего образования. *Отечественная и зарубежная педагогика*. 2021;1(4):74–85. DOI: 10.24412/2224-0772-2021-77-74-85
9. Балезина Е.А. Молодые преподаватели в современном вузе: социальная типизация. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2019;(3):65–75. DOI: 10.15593/2224-9354/2019.3.6
10. Литвинюк А.А. Эйджизм и его последствия для российского высшего образования и науки. *Лидерство и менеджмент*. 2023;10(4):1465–1484. DOI: 10.18334/lim.10.4.118901
11. Пугач В.Ф. Еще раз о возрасте преподавателей в российских вузах: старые проблемы и новые тенденции. *Высшее образование в России*. 2023;32(3):118–133. DOI: 10.31992/0869-3617-2023-32-3-118-133
12. Gębczyńska M., Kwiotkowska A. Conditions affecting employee job satisfaction in Polish SMEs qualitative comparative analysis. *Humanities & Social Science Reviews*. 2019;7(4):1214–1217. DOI: 10.18510/hssr.2019.74165
13. Шевчук И.А., Мельникова Т.Б. Экзогенная модель удовлетворенности трудом. *Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2020;13(5):818–830. (На англ.). DOI: 10.17516/1997-1370-0529
14. Dziuba S.T., Ingaldi M., Zhuravskaya M. Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*. 2020;2(1):18–25. DOI: 10.2478/czoto-2020-0003

15. Варшавская Е.Я., Подвербных У.С. Влияние образовательного и квалификационного несоответствия на удовлетворенность трудом и потенциальную текучесть российских работников. *Российский журнал менеджмента*. 2023;21(1):115–132. (На англ.). DOI: 10.21638/spbu18.2023.106
16. Распопова А.С. Психологическая безопасность и удовлетворенность трудом преподавателя в условиях цифровизации образовательной среды вуза. *Вестник Набережночелнинского государственного педагогического университета*. 2023;(S 2–1):60–62.
17. Tahir S., Sajid S.M. Understanding the job satisfaction of Indian academicians. *Management and Labour Studies*. 2019;44(4):369–393. DOI: 10.1177/0258042X19870324
18. Косюк Н.В., Белая Е.И., Старчук Т.И. Удовлетворенность трудом профессорско-преподавательского состава вуза как интегративный показатель профессиональной деятельности. *Вестник Приднестровского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2022;(1):55–62.
19. Карпикова И.С., Артамонова В.В. Удовлетворенность трудом в системе трудовых процессов: особенности проявления в сфере образования. *Мир науки. Социология, филология, культурология*. 2022;13(2):9.
20. Ефимова Г.З., Латышев А.С. Удовлетворенность трудом у работников высшего учебного заведения. *Вопросы образования*. 2023;(1):72–108. DOI: 10.17323/1814–9545–2023–1–72–108
21. Рудаков В.Н. Удовлетворенность работой, карьерные стратегии и планы преподавателей российских вузов: информационный бюллетень. М.: НИУ ВШЭ; 2021. 36 с. (Мониторинг экономики образования. № 9). URL: https://www.hse.ru/data/2021/11/24/1448338190/ib_9_2021.pdf

REFERENCES

1. Lyamin G.V. Segmental approach to HR-core of an organization. *Baikal Research Journal*. 2016;7(5):8. (In Russ.). DOI: 10.17150/2411–6262.2016.7(5).9
2. Milyaeva L.G. Methodological aspects of developing an effective internal employment model. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Tomsk State University. Journal of Economics*. 2020;(50):76–85. (In Russ.). DOI: 10.17223/19988648/50/5
3. Mizintseva M.F., Sardaryan A.R., Chugrina M.A. Managing young people's talents and their development in modern management. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Journal of Volgograd State University. Economics*. 2019;21(4):162–170. (In Russ.). DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2019.4.16
4. Kozhanov N.T. Profession-oriented segmentation of the company personnel. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*. 2015;(2):194–197. URL: <https://vestnik.volbi.ru/webarchive/231/yekonomicheskienauki/profilnaja-segmentacija-personala-predpr.html> (In Russ.).
5. 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;8(4):13. (In Russ.). DOI: 10.17150/2411–6262.2017.8(4).13.
6. Ilina I. Yu. Segmentation of the internal labour market of teachers (marketing notes on the main types of university teachers). *Sotsiologiya obrazovaniya*. 2016;(4):21–27. (In Russ.).
7. Ilina I. Yu. Employment status and characteristics of teachers of Russian universities. *Sotsial'naya politika i sotsiologiya = Social Policy and Sociology*. 2017;16(5):34–41. (In Russ.). DOI: 10.17922/2071–3665–2017–16–5–34–41
8. Grishak S.N. Promoting of gender equality idea in the higher education system. *Otechestvennaya i zarubezhnaya pedagogika*. 2021;1(4):74–85. (In Russ.). DOI: 10.24412/2224–0772–2021–77–74–85
9. Balezina E.A. Young teachers at modern university: The social typology. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki = PNRPU Sociology and Economics Bulletin*. 2019;(3):65–75. (In Russ.). DOI: 10.15593/2224–9354/2019.3.6
10. Litvinyuk A.A. Ageism and its consequences for Russian higher education and science. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2023;10(4):1465–1484. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.10.4.118901
11. Pugach V.F. One more time about the age of teachers in Russian universities: Old problems and new trends. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*. 2023;32(3):118–133. (In Russ.). DOI: 10.31992/0869–3617–2023–32–3–118–133
12. Gębczyńska M., Kwiatkowska A. Conditions affecting employee job satisfaction in Polish SMEs qualitative comparative analysis. *Humanities & Social Science Reviews*. 2019;7(4):1214–1217. DOI: 10.18510/hssr.2019.74165

13. Shevchuk I.A., Melnikova T.B. Exogenous model of job satisfaction. *Zhurnal Sibirskogo federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki* = *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*. 2020;13(5):818–830. DOI: 10.17516/1997–1370–0529
14. Dziuba S.T., Ingaldi M., Zhuravskaya M. Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*. 2020;2(1):18–25. DOI: 10.2478/czoto-2020–0003
15. Varshavskaya E. Ya., Podverbnykh U.S. Impact of job mismatches on job satisfaction and turnover intention: Case of Russia. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* = *Russian Management Journal*. 2023;21(1):115–132. DOI: 10.21638/spbu18.2023.106
16. Raspopova A.S. Psychological safety and satisfaction with the work of a teacher in the conditions of digitalization of the educational environment of the university. *Vestnik Naberezhnochelninskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta* = *Bulletin of Naberezhnye Chelny State Pedagogical University*. 2023;(S 2–1):60–62. (In Russ.).
17. Tahir S., Sajid S.M. Understanding the job satisfaction of Indian academicians. *Management and Labour Studies*. 2019;44(4):369–393. DOI: 10.1177/0258042X19870324
18. Cosiuc N.V., Belaya E.I., Starchuk T.I. Satisfaction with the work of the teaching staff of the university as an integrative indicator of professional activity. *Vestnik Pridnestrovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki* = *Bulletin of the Transnistrian University. Series: Humanities*. 2022;(1):55–62. (In Russ.).
19. Karpikova I.S., Artamonova V.V. Job satisfaction in the system of labor processes: Features of manifestation in the field of education. *Mir nauki. Sotsiologiya, filologiya, kul'turologiya* = *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*. 2022;13(2):9. (In Russ.).
20. Efimova G.Z., Latyshev A.S. Job satisfaction among employees of a higher educational institution. *Voprosy obrazovaniya* = *Educational Studies Moscow*. 2023;(1):72–108. (In Russ.). DOI: 10.17323/1814–9545–2023–1–72–108
21. Rudakov V.N. Job satisfaction, career strategies and plans of teachers at Russian universities: Information bulletin. Moscow: NRU HSE; 2021. 36 p. URL: https://www.hse.ru/data/2021/11/24/1448338190/ib_9_2021.pdf

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



Ирина Юрьевна Ильина — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры организационного развития, РГГУ, Москва, Россия

Irina Yu. Ilina — Dr. Sci. (Econ.), Professor, Professor of the Department of organizational development, RSUH, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0003-3697-7457>

plesheeva6@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 15.01.2024; после рецензирования 01.02.2024; принята к публикации 02.07.2024.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

Article was submitted on 15.01.2024, revised on 01.02.2024, and accepted for publication on 02.07.2024.

The author read and approved the final version of the manuscript.