

УДК 338.24

DOI 10.26118/2782-4586.2025.58.57.007

Суслов Евгений Юрьевич

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Жуков Максим Валентинович

Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Оценка результативности интеллектуального труда: современные подходы и перспективы в условиях цифровой трансформации

Аннотация. Переход мирового сообщества к цифровой экономике привел к увеличению доли интеллектуального труда среди большинства профессиональных категорий работников. Для российских компаний эффективное управление таким трудом становится стратегическим фактором конкурентоспособности. Однако оценка результативности интеллектуального труда представляет собой сложную проблему ввиду особенностей самой природы подобного вида деятельности, его творческая составляющая, низкая предсказуемость результатов и значительная зависимость от личностных качеств сотрудника делают традиционные инструменты оценки недостаточно эффективными. Цель настоящего исследования заключается в систематизации и анализе существующих методов оценки результативности интеллектуального труда, выявлении преимуществ и недостатков современных инструментов, а также определении перспектив их совершенствования в условиях цифровизации бизнеса. Исследование основано на изучении отечественной и зарубежной научной литературы, нормативных документов, аналитических материалов, а также практического опыта российских и зарубежных компаний. В результате анализа и обобщения существующих подходов предложена комплексная система оценки интеллектуального труда, учитывающая различные уровни анализа — индивидуальные, групповые и стратегические, сформулированы принципы построения такой системы и ее целевая модель, разработаны рекомендации по ее внедрению. Важнейшим направлением является интеграция цифровых технологий в систему оценки, позволяющая повысить точность измерений и обеспечить прозрачность процессов.

Ключевые слова: интеллектуальный труд, оценка результативности, управление эффективностью, менеджмент знаний, нематериальные активы, цифровая трансформация, человеческий капитал.

Suslov Evgeniy Yurievich

North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Zhukov Maksim Valentinovich

North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Evaluation of the effectiveness of intellectual work: modern approaches and prospects in the context of digital transformation

Abstract. The global community's transition to the digital economy has led to an increase in the share of intellectual labor among most professional categories of workers. Effective management of such labor is becoming a strategic factor of competitiveness for Russian companies. However, evaluating the effectiveness of intellectual work is a difficult problem due to the nature of this type of activity, its creative component, low predictability of results and significant dependence on the personal qualities of the employee make traditional assessment tools

insufficiently effective. The purpose of this study is to systematize and analyze existing methods for evaluating the effectiveness of intellectual work, identify the advantages and disadvantages of modern tools, and identify the prospects for their improvement in the context of business digitalization. The research is based on the study of domestic and foreign scientific literature, regulatory documents, analytical materials, as well as the practical experience of Russian and foreign companies. As a result of the analysis and generalization of existing approaches, a comprehensive intellectual labor assessment system has been proposed, taking into account various levels of analysis — individual, group and strategic, the principles of building such a system and its target model have been formulated, and recommendations for its implementation have been developed. The most important direction is the integration of digital technologies into the assessment system, which makes it possible to increase the accuracy of measurements and ensure transparency of processes.

Key words: intellectual work, performance assessment, performance management, knowledge management, intangible assets, digital transformation, human capital.

Современная мировая экономика характеризуется расширением сектора услуг, интенсивным инновационным развитием большинства отраслей промышленности. Одной из главных тенденций последних десятилетий стало увеличение численности работников, занятых интеллектуальным трудом, таких как исследователи, аналитики, разработчики программного обеспечения, консультанты, дизайнеры и маркетологи. Вторая тенденция, которую стоит отметить, это стремительное развитие информационных технологий, основанных на применении систем искусственного интеллекта, особенно генеративных моделей, которые создают определенные вызовы в сфере интеллектуальной деятельности человека. Эти разнонаправленные тенденции могут оказать значительное влияние на структуру занятости и формируют новые требования к методам управления человеческими ресурсами [4].

При этом традиционная концепция производительности труда, основанная преимущественно на измерении физических усилий и материальных продуктов, плохо подходит для оценки результативности специалистов, занимающихся интеллектуальным трудом, в силу следующих проблем: невозможности прямого сопоставления между показателями продуктивности физического и интеллектуального труда; отсутствия стандартных метрик, адекватно отражающих уникальные особенности творческой и когнитивной деятельности; возрастания роли нематериальных активов (интеллектуальной собственности, компетенций персонала), значение которых сложно оценить стандартными финансовыми инструментами.

Без адекватного инструмента оценки труда невозможно оценить вклад в экономический результат, построить эффективную стратегию мотивации, продвижения кадров и распределения корпоративных ресурсов [9]. Это создает серьезные препятствия для устойчивого развития российских предприятий в условиях глобальной конкуренции. Поэтому исследование эффективных методов оценки интеллектуального труда приобретает особую важность и актуальность.

Несмотря на растущую потребность в инструментах оценки интеллектуального труда, большинство используемых методик остаются ограниченными и несовершенными. Они часто основываются на устаревших принципах и ориентированы на количественную оценку производственных показателей. Например, широко применяемый показатель количества патентов или числа опубликованных статей не позволяет точно отразить реальную ценность научного исследования или разработки.

Кроме того, существуют трудности, обусловленные спецификой интеллектуального труда, например, сложно определить конкретные результаты интеллектуальной деятельности, поскольку они зависят от множества факторов, не связанных непосредственно с количеством затраченного времени или ресурсов, а процесс формирования результата отличается высокой степенью неопределенности и

непредсказуемостью сроков завершения, также невозможно однозначно разделить коллективные достижения на отдельные вклады отдельных сотрудников [1]. Перечисленные факторы затрудняют создание объективных и справедливых механизмов оценки и приводят к рискам снижения мотивации сотрудников, ухудшению психологического климата в команде и снижению общей эффективности организации.

Таким образом, можно утверждать о наличии проблемы отсутствия универсальных и надежных способов оценки результативности интеллектуального труда, соответствующих новым условиям ведения бизнеса.

Цель настоящего исследования заключается в систематизации и анализе существующих методов оценки результативности интеллектуального труда, выявлении преимуществ и недостатков современных инструментов, а также определении перспектив их совершенствования в условиях цифровизации бизнеса.

В основу работы были положены фундаментальные положения теории управления, включающие закономерности управленческой деятельности, принципы эффективного руководства и мотивации персонала, принятия решений и контроля результативности. Были использованы труды ведущих специалистов отечественной и зарубежной науки, посвященные развитию экономики знаний, особенностям управления персоналом в современных условиях, методов измерения результатов интеллектуальной деятельности сотрудников организаций, методикам оценки и повышения производительности труда, эффективности управления персоналом. Исследовались существующие модели KPI, методики проведения оценок компетенций и факторов успеха конкретных проектов, реализуемых сотрудниками компаний разного уровня.

Для сбора и обработки информации применялся комплекс научных методов, включая: контент-анализ для содержательного анализа публикаций, нормативных и аналитических материалов, позволяющего выделить ключевые идеи и тенденции в развитии исследуемого направления; системный анализ для рассмотрения интеллектуальной деятельности как целостной системы взаимосвязанных элементов и выявления внутренних зависимостей между ними; наблюдения и обобщения при наблюдении за деятельностью организаций и отдельных субъектов, выделении общих тенденций и формулирование выводов на основе эмпирических данных; а также методы сравнительного анализа для сопоставления характеристик аналогичных объектов, выявление различий и сходства для определения лучших практик и моделей поведения.

Согласно исследованиям Астратовой Г.В. и Климука В.В. «интеллектуальный труд представляет собой целесообразную и общественно полезную деятельность человека, в результате которой затраты умственной энергии преобразуются в интеллектуальный капитал и интеллектуальные продукты» [1, с. 5].

По мнению Л.А. Лебединцевой «интеллектуальный труд – это труд, порождающий знания, труд, требующий перекомбинирования старых элементов в новые конфигурации» [6, с. 111]. «В определенном, более узком, понимании интеллектуальный труд представляет собой совокупность творческих видов умственной деятельности» [6, с. 111].

Такой вид труда предполагает обладание глубокими профессиональными знаниями, высокую самоорганизацию и творческое мышление. В отличие от физического труда, интеллектуальная деятельность обладает рядом характерных черт. Так главным инструментом умственного труда является мозг и его когнитивные функции – мышление, память, анализ, синтез, воображение, концентрация, принятие решений. Интеллектуальный труд требует аналитического мышления, логики, креативности, способности к обучению, коммуникативных навыков, умения решать сложные, часто нестандартные задачи. Результат умственного труда часто нематериален или воплощен в форме идей, концепций, стратегий, планов, программного кода, отчетов, дизайнов, научных открытий. Его ценность не всегда очевидна сразу и может проявляться в долгосрочной перспективе.

В современном мире большинство профессий в той или иной степени сочетают элементы умственного и физического труда. Однако ведущий, преобладающий компонент

определяет, к какому типу труда относится та или иная деятельность. Также следует принимать во внимание формирование нового типа занятости – слэш-карьеризма, который позволяет сочетать различные виды профессиональной деятельности [7].

Важно отметить, что интеллектуальный труд тесно связан с управлением знаниями и интеллектуальным капиталом, составляющими основу конкурентоспособности в современной экономике [8; 10].

В работе Астратовой Г.В. и Климука В.В. «эффективность интеллектуального труда понимается как отношение результатов умственного труда к затратам на получение этих результатов» [1, с. 6], а результативность определяется как «величина относительная, подразумевающая отношение достигнутого в ходе умственной деятельности результата к величине планируемого результата» [1, с. 7]. Также можно сформулировать, что результативность интеллектуального труда отражает степень соответствия достигнутых результатов установленным целям и ожиданиям заинтересованных сторон (руководства, заказчиков, клиентов). Оценка результативности интеллектуального труда — задача комплексная, поскольку он часто не имеет прямого, легко измеримого физического продукта. Ключевые показатели эффективности (KPI) для умственного труда должны отражать не только количество произведенного интеллектуального продукта, но и его качество, ценность, инновационность и влияние. Оценка эффективности должна учитывать затраты на подготовку и переподготовку специалистов, инвестиции в инфраструктуру поддержки интеллектуальной деятельности и прочие косвенные расходы.

Необходимо подчеркнуть, что качественная оценка интеллектуального труда невозможна без учёта влияния внутренних и внешних факторов окружающей среды предприятия, его стратегии и ценностей. Эффективное управление интеллектуальным трудом связано с такими элементами менеджмента знаний как формирование единого информационного поля внутри организации, стимулирование творческого общения и сотрудничества между специалистами, поддержка инициатив сотрудников и их вовлечение в разработку и принятие решений. Развитие человеческого капитала играет центральную роль в повышении качества интеллектуального труда. Инвестиции в образование, повышение квалификации и поддержку талантливых специалистов способствуют укреплению позиций компании на рынке и создают устойчивую базу для устойчивого роста. Создание благоприятной внутренней атмосферы, признание достижений сотрудников и своевременная обратная связь позволяют поддерживать высокий уровень мотивации, что позитивно сказывается на итоговом результате работы коллектива.

Используемые количественные методы оценки результативности интеллектуального труда могут включать подсчёт отработанного времени, число завершённых проектов, объём написанного текста или количество выпущенных товаров и услуг. Эти методы достаточно просты в реализации, однако обладают серьёзными ограничениями:

- их нельзя применять для точного измерения креативности, инновационного потенциала и способности решать нестандартные задачи;
- они не показывают реальный вклад отдельного специалиста в общий успех проекта;
- результаты могут легко фальсифицироваться или искажаться действиями недобросовестных сотрудников.

Другая группа количественных методов основана на финансовых показателях, таких как возврат инвестиций (ROI), рентабельность продаж и прибыль на единицу продукции. Хотя финансовые индикаторы помогают руководству отслеживать экономическую целесообразность проектов, они не подходят для детального анализа вклада интеллектуального труда в общие успехи компании. Тем не менее, подобные инструменты имеют право на существование в качестве дополнительных элементов общей системы оценки.

Современные тенденции диктуют всё большее распространение качественных и комбинированных методов оценки интеллектуального труда [2; 5]. На основании анализа источников в таблице 1 выделены основные показатели результативности интеллектуального труда и методы их оценки.

Таблица 1 - Категории, показатели и методы оценки результативности интеллектуального труда

Категории	Показатели	Методы оценки
Качество и ценность	Удовлетворенность заказчика/ пользователя/ стейкхолдера	Опросы удовлетворенности, сбор обратной связи, анализ отзывов, повторных обращений
	Эффективность решения проблемы/ достижения цели	Метод управления по целям (МВО), оценка достижения целевых показателей (рост продаж, снижение затрат)
	Качество продукта/результата	Экспертные оценки, анализ соответствия стандартам, количества ошибок/дефектов, процента переделок
	Воспроизводимость и масштабируемость решения	Экспертные оценки возможности повторного использования разработанных моделей, методов, шаблонов
Инновации и развитие	Количество идей, доведенных до реализации	Оценка числа новых продуктов/ сервисов, публикаций, патентов, внедренных предложений по улучшению
	Вклад в развитие знаний/компетенций	Количество проведенных тренингов/семинаров, опубликованных статей, разработанных методик, участие в менторских программах
	Приобретение новых навыков/сертификаций	Количество пройденных курсов, полученных сертификатов, освоенных новых технологий, применимых в работе
Эффективность и производительность	Ключевые показатели эффективности (KPI)	
	Соблюдение сроков	Процент проектов/задач, выполненных в срок; отклонение от запланированных сроков
	Использование ресурсов	Анализ затраченного времени на задачу, сравнение фактических трудозатрат с плановыми, соотношение затрат к полученной ценности
	Количество произведенных единиц (соответствующих требованиям по качеству)	Количество написанных строк кода, разработанных дизайнов, страниц текста, проведенных консультаций
Сотрудничество и коммуникация	Эффективность взаимодействия в команде	Опросы 360 градусов, оценка вклада в совместные проекты,

		активность на внутренних платформах для обмена знаниями
	Качество коммуникации	Понятность и полнота документации, отсутствие недопониманий, количество уточняющих вопросов от коллег/заказчиков
	Вовлеченность и удовлетворенность сотрудника	Опросы вовлеченности, участие в корпоративных мероприятиях

Основная проблема оценки интеллектуального труда связана с неспособностью полноценно охватывать важные составляющие интеллектуального труда, такие как творчество, инициатива, лидерство, самоорганизация и саморазвитие.

По мнению авторов, необходима комплексная система оценки результативности интеллектуального труда, сочетающая разные типы методов, основной задачей которой является обеспечение горизонтальной и вертикальной интеграции процессов оценки, начиная от индивидуальных компетенций сотрудников и заканчивая достижением целей организации, которая должна базироваться на следующих принципах:

- ориентация на конечные результаты, обеспечивающие достижимость стратегических целей организации;
- учёт индивидуальных особенностей сотрудников и поддержание непрерывного профессионального роста и улучшения навыков;
- прозрачность процедур оценки и доступность результатов каждому участнику процесса.

Предлагается сформировать систему комплексной оценки интеллектуального труда, модель которой представлена на рисунке 1, обоснование и детальная описание которой планируется представить в следующих работах авторов.

Стратегический уровень	Проектный (командный) уровень	Индивидуальный уровень
<ul style="list-style-type: none"> Оценка реализации стратегии компании и вклад сотрудников в достижение поставленных целей Примеры показателей: ROI проектов, рост выручки 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка конкретного исполнения текущих проектов и задач Примеры показателей: соответствие качества результата заданию, соблюдение сроков 	<ul style="list-style-type: none"> Определение степени компетентности сотрудников и оценки их индивидуального вклада в командную работу Примеры показателей: уровень компетенций, коэффициент участия.

Рисунок 1 - Модель системы комплексной оценки интеллектуального труда

Практическая реализация модели должна опираться на факторы, влияющие на результативность интеллектуального труда, использование цифровых технологий, платформ и облачных сервисов для распределения задач, организации коллективной работы и обсуждений, ведения дашбордов для отображения показателей результативности отдельных работников, команд и организации в целом.

Проведённое исследование позволяет утверждать, что оценка интеллектуального труда остаётся сложной задачей, требующей глубокого осознания потребностей бизнеса и тщательного подбора инструментов и методов, приспособивая его к новым условиям ведения бизнеса. Поэтому целесообразно создавать комплексные системы оценки, объединяющие разнообразные подходы и инструменты. Предложенный в работе подход позволяет создать действенную систему оценки умственного труда, обеспечивающую развитие интеллектуального потенциала отечественных предприятий.

Список источников

1. Астратова, Г. В. К вопросу об эффективности и результативности труда научных работников R&D сектора / Г. В. Астратова, В. В. Климук // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 1. – EDN RPRTXQ.
2. Верников, В. А. Производительность труда работников предпринимательских организаций и основные методические рекомендации по проведению анализа / В. А. Верников // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2022. – № 3(60). – С. 82-95. – EDN SCMRMP.
3. Девятьярова, А. Д. Особенности организации интеллектуального труда в информационном обществе / А. Д. Девятьярова // Вестник университета. – 2016. – № 5. – С. 181-185. – EDN WDZQMV.
4. Иванов, Д. Ю. Развитие человеческого капитала в условиях цифровой экономики / Д. Ю. Иванов, Е. Ю. Сулов, К. В. Евдокимов, В. И. Саморуков // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2020. № 1(80). С. 85-93. DOI 10.21295/2223-5639-2020-1-85-93. EDN SVDNBH.
5. Лаврентьева, И. В. Драйверы трудовой результативности работника: исследование фундаментальных причин / И. В. Лаврентьева, Н. К. Топузов, Ю. Ш. Капкаев // Вестник Челябинского государственного университета. – 2024. – № 12(494). – С. 88-98. – DOI 10.47475/1994-2796-2024-494-12-88-98. – EDN BVBUKO.
6. Лебединцева, Л. А. Понятие и сущность интеллектуального труда в современных экономико-социологических исследованиях / Л. А. Лебединцева // Общество. Среда. Развитие. – 2012. – № 1(22). – С. 108-111. – EDN PANAPB.
7. Роздольская, И. В. Исследование слеш-карьеры как нового типа развития профессиональной деятельности и карьерного тренда будущего в новой экономике навыков / И. В. Роздольская, Ю. А. Мозговая, И. С. Гусев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 3(112). – С. 9-22. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-3-9-22. – EDN TVVFIN.
8. Татаринов, К. А. Управление интеллектуальным капиталом в экономике знаний / К. А. Татаринов, Н. Н. Аникиенко // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2022. – Т. 11, № 1(38). – С. 35-39. – DOI 10.57145/27128482_2022_11_01_07. – EDN QVHISM.
9. Тебекин, А. В. Формирование модели оценки вклада труда в экономический результат хозяйственной деятельности / А. В. Тебекин, А. И. Кривцов, Л. А. Юнусов // Теоретическая экономика. – 2024. – № 12(120). – С. 45-56. – DOI 10.52957/2221-3260-2024-12-45-56. – EDN HQMFWW.
10. Ausat, A. M. A. The effect of intellectual capital and innovative work behavior on business performance // Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura. – 2022. – Т. 24. №. 3. – С. 363-378. – DOI:10.14414/jebav.v24i3.2809

Сведения об авторах

Сулов Евгений Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Жуков Максим Валентинович, аспирант, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Suslov Evgeniy Yurievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor , Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg

Zhukov Maksim Valentinovich, Graduate student, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration , Saint-Petersburg