

К.Д. Никольский

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ И КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Аннотация. В центре внимания работы – комплексный анализ методологий оценивания эффективности систем кадрового управления в российских реалиях. Автор проводит всестороннее рассмотрение разнообразных подходов к измерению результативности, охватывая как количественные параметры, так и качественные характеристики, с тщательным изучением их преимуществ и потенциальных ограничений в практическом применении. В статье рассматриваются актуальные тенденции сферы управления человеческим капиталом и предлагается инновационный интегрированный подход к оценке эффективности, учитывающий особенности функционирования отечественных предприятий. Особый акцент делается на компаративистском анализе различных методик и их адаптивности к условиям российской экономической модели. Практическая значимость работы заключается в возможности применения полученных результатов профессионалами в области HR и руководящим составом организаций для совершенствования механизмов управления персоналом и оптимизации общей производительности бизнес-структур.

Ключевые слова: управление персоналом, менеджмент трудовых ресурсов, анализ результативности, квантификационные методы, качественные инструменты, индикаторы эффективности, комплексная система оценочных метрик.

K.D. Nikolskiy

QUANTITATIVE AND QUALITATIVE METHODS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS

Abstract. The article focuses on a comprehensive analysis of methodologies for assessing the effectiveness of personnel management systems in Russian realities. The author provides a comprehensive review of various approaches to measuring performance covering both quantitative parameters and qualitative characteristics, with a thorough study of their advantages and potential limitations in practical application. The article highlights the current trends in the field of human capital management and offers an innovative integrated approach to efficiency assessment taking into account the unique features of domestic enterprises functioning. Special emphasis is placed on the comparative analysis of various methods and their adaptability to the conditions of the Russian economic model. The practical significance of the work lies in the possibility of implementing the results obtained by HR professionals and the management staff of organizations to improve personnel management mechanisms and optimize the overall productivity of business structures.

Keywords: personnel management, human resources management, performance analysis, quantification methods, qualitative tools, performance indicators, integrated system of evaluation metrics.

В эпоху стремительных экономических перемен в России искусство управления кадрами превращается в ключевой фактор, определяющий успех компаний на конку-

рентном рынке. Механизм кадрового менеджмента, являясь неотъемлемой частью общей структуры руководства организацией, требует постоянного мониторинга

Никольский Кирилл Дмитриевич

аспирант, Московский финансово-промышленный университет Синергия, Москва. Сфера научных интересов: машинное обучение, искусственный интеллект, цифровая трансформация, Big Data. Автор двух опубликованных научных работ.

Электронный адрес: ker1999@yandex.ru

и анализа своей действенности. В связи с этим разработка и внедрение адекватных инструментов оценки эффективности кадрового управления становятся первоочередной задачей для отечественных предприятий.

Подходы к оценке результативности систем управления человеческими ресурсами традиционно разделяют на две группы: количественные и качественные. Каждая категория обладает своими достоинствами и ограничениями, что обуславливает необходимость их комплексного применения для получения наиболее объективной картины. Рассмотрим детальнее основные методики, используемые в российской практике кадрового менеджмента.

Количественные методы оценки эффективности управления персоналом базируются на измерении конкретных параметров деятельности компании и ее сотрудников. Одним из наиболее востребованных количественных подходов является *система ключевых показателей эффективности (KPI)*. Данный инструмент позволяет оценить продуктивность как отдельных работников, так и HR-подразделения в целом. В российском бизнес-ландшафте

наблюдается тенденция к увеличению числа организаций, внедряющих систему KPI, более 70 % крупных отечественных компаний используют KPI для оценки эффективности своих систем кадрового управления¹.

Другой значимый количественный метод – *расчет рентабельности инвестиций в человеческий капитал (ROI in Human Capital)*. Этот показатель помогает оценить целесообразность затрат на персонал и обоснованность вложений в развитие кадрового потенциала. Согласно данным Министерства экономического развития РФ, в последние годы в БРИКС, в составе которого находится Россия, утверждена стратегия повышения качества человеческого капитала² в разных секторах экономики, что в разы повышает актуальность использования метода расчета рентабельности инвестиций в человеческий капитал.

Еще одним методом является *оценка производительности труда*, который получил широкое распространение в российском кадровом менеджменте. Данный подход позволяет измерить отдачу от использования трудовых ресурсов и выявить потенциал для ее повышения. Согласно данным Росстат¹, динамика производительности

¹ Что такое ключевые показатели эффективности // Ассистентус. URL: <https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/klyucheveye-pokazateli-effektivnosti/> (дата обращения: 25.09.2024).

² Стратегия экономического партнерства БРИКС до 2025 года (неофициальный перевод). Ноябрь 2020. // Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/636aa3edbc0dcc2356ebb6f8d594ccb0/1148133.pdf> (дата обращения: 25.09.2024).

Количественные и качественные методы оценки эффективности систем управления персоналом

труда в России за последние годы была неоднородной. В период с 2017 по 2021 гг. наблюдались колебания в пределах 1,1 % с падением индекса до 2,8 % в 2020 году. В 2022 году произошло снижение показателя на 6,7 %. Такие колебания отражают сложность и многофакторность процессов в области управления персоналом и экономики в целом.

Тем не менее, при всех достоинствах количественных методов, их применение в отрыве от других подходов не всегда дает полноценное представление об эффективности HR-системы. В связи с этим в отечественной практике все большую роль играют *качественные методы* оценки.

Для более глубокого понимания различий между количественными и качественными методами оценки эффективности систем управления персоналом обратимся к сравнительному анализу, отраженному в Таблице.

Особое место среди качественных подходов занимает *метод экспертных оценок*, который является наиболее простым в применении. Он подразумевает проведение опроса профессионалов в сфере управления персоналом для всестороннего анализа работы HR-системы. В ходе опроса оцениваются различные аспекты деятельности отдела: срок закрытия вакансий, качество подбора персонала, периодичность и качество обучения и другие показатели [1].

Еще одним значимым качественным методом выступает *анкетирование работников*. Правильное применение результатов данного метода позволяет оценить

и поднять показатели удовлетворённости персонала [2], обнаружить слабые места в системе управления и наметить пути совершенствования HR-процессов. Система управления персоналом может получить инновационные идеи для реализации на основании результатов, полученных в процессе анкетирования.

Метод «360 градусов» также завоевывает все большую популярность в российской практике оценки эффективности HR-систем. Сущность этого подхода заключается в сборе обратной связи о работе сотрудника от его начальства, коллег, подчиненных и клиентов, что даёт объёмную всестороннюю картину. По данным исследования IT-компании iSpring, достаточно большой процент компаний (заявлено 80 % опрошенных) уже практикует или готов использовать метод «360 градусов» при оценке кадров².

В контексте совершенствования методов оценки эффективности управления персоналом особо перспективным направлением считается *адаптация сбалансированной системы показателей (BSC)* к сфере управления человеческими ресурсами. Данный инструментарий позволяет охватить как финансовые, так и нефинансовые аспекты функционирования HR-системы, обеспечивая комплексный анализ ее результативности.

В настоящем исследовании предлагается *интегрированный метод оценки эффективности кадрового менеджмента*, учитывающего специфику российского бизнеса и современные тенденции в HR-сфере. Разработанная методика основывается на ком-

¹ Эффективность экономики России // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> (дата обращения: 25.09.2024).

² Трошин В. Как провести оценку персонала методом «360 градусов» // РБК Компании. iSpring. 2024. 26 марта. URL: <https://companies.rbc.ru/news/cfwxU8rBBv/kak-provesti-otsenku-personala-metodom-360-gradusov/> (дата обращения: 25.09.2024).

Сравнение количественных и качественных методов оценки эффективности систем управления персоналом

Критерий	Количественные методы	Качественные методы
Основной фокус	Измеримые показатели	Субъективные оценки
Тип данных	Числовые	Описательные
Примеры	Коэффициент текучести кадров, производительность труда	Удовлетворенность сотрудников, корпоративная культура
Инструменты	Статистический анализ, финансовые отчеты	Интервью, опросы, наблюдения
Преимущества	Объективность, сопоставимость	Глубина анализа, гибкость
Недостатки	Ограниченность в отражении нематериальных аспектов	Субъективность, сложность в сравнении
Применение в РФ	Широко используются в крупных компаниях	Набирают популярность, особенно в инновационных отраслях

Источник: составлено автором.

бинировании количественных и качественных способов оценки, что обеспечивает получение наиболее достоверных и всеобъемлющих результатов.

Предложенный интегрированный подход предполагает следующую последовательность шагов.

1. Определение ключевых показателей эффективности (КПИ) HR-системы, согласующихся со стратегическими целями компании и особенностями ее деятельности.

2. Расчет количественных метрик, включая отдачу от инвестиций в человеческий капитал, эффективность труда и иные релевантные параметры.

3. Проведение качественной оценки с использованием методов экспертного анализа, анкетирования персонала и техники «360 градусов».

4. Интеграция полученных данных в структуру сбалансированной системы показателей (BSC) для HR-департамента.

5. Тщательный анализ собранной информации и формирование рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом.

В этом контексте особый интерес представляет недавнее исследование С.А. Усаевой и А.В. Глазкова [3], в котором описывается инновационный подход к интерпретации результатов комплексной оценки HR-систем. Согласно данной методике, особое внимание уделяется выявлению корреляций между количественными показателями и качественными оценками, что позволяет более точно определить приоритетные направления для улучшений.

Предложенная в данном исследовании методика во многом опирается на концепцию подходов, представленных в работе М.В. Николаева [4]. В развитие этих идей, предлагаемый в статье инновационный интегративный метод сочетает в себе объективные индикаторы эффективности кадровой системы с субъективными оценками коллектива и экспертного сообщества. Такой подход позволяет сформировать комплексное и достоверное представление о функционировании механизмов управления персоналом, выявляя ключевые векторы для их совершенствования. Интеграция количественных и качественных методов оценки не только повышает точность ана-

Количественные и качественные методы оценки эффективности систем управления персоналом

лиза, но и обеспечивает более глубокое понимание взаимосвязей между различными аспектами HR-деятельности.

Необходимо подчеркнуть, что внедрение данной методики требует скрупулезного анализа отраслевых особенностей и индивидуальных характеристик каждого предприятия. В частности, для производственного сектора преобладающее значение могут иметь квантифицируемые показатели, такие как выработка на одного сотрудника и рациональность использования трудовых ресурсов. В то же время для компаний сервисной сферы приоритетными могут стать качественные параметры, отражающие степень удовлетворенности клиентуры и уровень оказываемых услуг.

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что отечественные организации, имплементирующие многогранные системы оценки эффективности HR-менеджмента, демонстрируют более высокие экономические показатели. Согласно исследованию, проведенному агентством Smart Ranking в 2024 году, предприятия, применяющие комплексные оценки HR-систем, способны в условиях дефицита удерживать кадры¹, что позволяет сократить расходы на поиск и обучение нового персонала. Это даёт дополнительные экономические преимущества самим организациям и дополнительную мотивацию персоналу. Более того, интеграция различных систем анализа эффективности управления человеческим капиталом может способствовать повышению инвестиционной привлекательности компании.

Важно отметить, что результативность применения предложенного комплексного подхода во многом обусловлена степенью цифровой трансформации HR-процессов в организации. По данным недавнего исследования уровня цифровизации и автоматизации HR-процессов в российских компаниях MTS и Head Hunter² 2024 года, примерно 58 % крупных и средних отечественных предприятий используют специализированное программное обеспечение для автоматизации процессов управления кадрами. Это создает благоприятную почву для внедрения комплексных методик оценки эффективности HR-систем, базирующихся на анализе масштабных массивов информации.

Вместе с тем, несмотря на обнадеживающие тенденции, наблюдается ряд существенных препятствий, сдерживающих повсеместное внедрение комплексных методик оценки эффективности систем кадрового менеджмента в российских компаниях. К числу основных проблем можно отнести:

- 1) недостаточный уровень профессиональной подготовки HR-специалистов в области data-аналитики и работы с масштабными информационными массивами;
- 2) отсутствие общепринятых критериев и методологических подходов к оценке результативности HR-систем, учитывающих специфику отечественного бизнес-ландшафта;
- 3) сложности в синхронизации и интеграции разнородных информационных

¹ Объем HRTech-рынка превысил 78 млрд рублей в 2023 году // Smart Ranking. 2024. 28 марта. URL: <https://smartranking.ru/ru/analytics/hrtech/obem-hrtech-rynka-prevysil-78-mlrd-rublej-v-2023-godu/> (дата обращения: 25.09.2024).

² *Потапенко И.* Исследование МТС Линк и hh.ru: только 5 % российских компаний используют ИИ в процессе найма сотрудников // МТС Линк. 2024. 28 марта. URL: <https://mts-link.ru/blog/issledovanie-mts-link-hh-ru/> (дата обращения: 25.09.2024).

платформ и источников данных для проведения всеобъемлющего анализа;

4) недостаточное внимание со стороны топ-менеджмента к вопросам измерения и оптимизации эффективности HR-функций [5].

Резюмируя вышесказанное, необходимо акцентировать внимание на том, что адекватная оценка механизмов управления человеческими ресурсами является краеугольным камнем поступательного развития российских компаний в условиях глобального соперничества и тотальной дигитализации хозяйственных процессов. Разработанный интегральный метод, объединяющий квантитативные и качественные подходы к оцениванию, позволяет не только объективно диагностировать актуальное состояние HR-системы, но и идентифицировать потенциальные точки роста для ее дальнейшей оптимизации.

Будущие научные изыскания в данной области могут быть сфокусированы на конструировании отраслевых паттернов

оценки эффективности кадрового менеджмента, учитывающих особенности различных сегментов отечественной экономики, а также на создании прогностического инструментария на основе алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта для моделирования результативности HR-систем.

Следовательно, многоаспектный подход к анализу эффективности систем управления персоналом, базирующийся на синтезе количественных и качественных методик, открывает перед российскими предприятиями перспективы не только рационализировать использование трудовых ресурсов, но и гарантировать устойчивое развитие в долгосрочном периоде. Применение инновационных практик в сфере HR-аналитики и оценки результативности кадрового менеджмента становится ключевым этапом на пути формирования экономики инновационного типа и укрепления конкурентного потенциала отечественного бизнеса на международной арене.

Литература

1. Аристова А.В., Аристова А.В., Аишурбеков Р.А. Проблемы существующих методов оценки эффективности деятельности служб управления персоналом организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11. № 3. С. 55–58. EDN ABSSKN. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-3-55-58
2. Руднева Е.Ю., Столярова А.С. Совершенствование системы управления персоналом // Стратегическое управление социально-экономическим развитием: новые вызовы – новые решения. Донецк : Донецкий национальный технический университет, Автомобильно-дорожный институт, 2019. С. 305–312. EDN MTTNJT.
3. Глазков А.В., Усаева С.А. Подходы к оценке системы управления кадровым резервом // e-FORUM. 2020. № 4 (13). С. 173–187. EDN JPUQVZ.
4. Николаев М.В. Оценка эффективности системы управления персоналом организаций в современных экономических условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Т. 12. № 5А. С. 478–485. EDN MGOYIV. DOI: 10.34670/AR.2022.18.68.065
5. Ботенева М.В. Изменение роли HR в современном мире // Достойный труд – основа стабильного общества : Материалы XIV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 10–12 ноября 2022 г. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. С. 77–81. EDN AZSIXM.

References

1. Aristova A.V., Aristova A.V., Ashurbekov R.A. (2022) Problems of existing methods for assessing the efficiency of the performance of the personnel management services of the organization. *Management of personnel and intellectual resources in Russia*. Vol. 11. No. 3. Pp. 55–58. DOI: 10.12737/2305-7807-2022-11-3-55-58 (In Russian).
2. Rudneva E.Yu., Stolyarova A.S. (2019) Improvement of the personnel management system. In: Balabanova L.V., Golovinov O.N., Ivanova T.L., et al. *Strategicheskoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskim razvitiem: novye vyzovy – novye resheniya* [Strategic management of socio-economic development: NEW challenges – New solutions]. Donetsk : Donetsk National Technical University, Automobile and Road Institute Publ. Pp. 305–312. (In Russian).
3. Glazkov A.V., Usaeva S.A. (2020) Approaches to the assessment of the personnel reserve management system. *e-FORUM*. No. 4 (13). Pp. 173–187. (In Russian).
4. Nikolaev M.V. (2022) Evaluation of the effectiveness of the personnel management system of organizations in modern economic conditions. *Economics: Yesterday, today, tomorrow*. Vol. 12. No. 5A. Pp. 478-485. DOI: 10.34670/AR.2022.18.68.065 (In Russian).
5. Boteneva M.V. (2022) Changing the role of HR in the modern world. In: Lagutina E.E. (Ed) *Dostoinyi trud – osnova stabil'nogo obshchestva* [Decent work is the foundation of a stable society] : Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference, Ekaterinburg, November 10-12, 2022. Ekaterinburg : Ural State University of Economics Publ. Pp. 77–81. (In Russian).