

УДК 33**Оценка эффективности системы управления персоналом:
система показателей и оценка их эффективности****Захарова Елена Анатольевна**

Аспирант,
кафедра менеджмента, сервиса и туризма,
Институт экономики и права,
Херсонский государственный педагогический университет,
275700, Российская Федерация, Херсонская область, муниципальный
округ Скадовский, г. Скадовск, ул. Покровская, 7;
e-mail: zea_1981@mail.ru

Аннотация

В условиях постоянно меняющейся экономической и технологической среды, повышение эффективности системы управления персоналом (СУП) становится критически важным фактором успеха для организаций любого масштаба. Эффективная СУП не просто управляет персоналом, а является стратегическим инструментом, способствующим достижению конкурентных преимуществ. Настоящее исследование сосредоточено на анализе эффективности существующих в организации критериев эффективности СУП и их оптимизации для повышения эффективности оценки СУП. В заключении показано, что совершенствование методов оценки СУП - это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий системного подхода, инвестиций в HR-технологии и постоянного внимания со стороны руководства компании. Только при соблюдении этих условий организация сможет создать действительно эффективную систему управления персоналом, которая станет надежной основой для устойчивого развития бизнеса в условиях современной конкурентной среды.

Для цитирования в научных исследованиях

Захарова Е.А. Оценка эффективности системы управления персоналом: система показателей и оценка их эффективности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 884-899.

Ключевые слова

Система управления персоналом, эффективность СУП, показатели эффективности СУП, оценка СУП, критерии эффективности.

Введение

Актуальность темы повышения эффективности методов оценки системы управления персоналом (СУП) обусловлена необходимостью оптимизации HR-процессов в условиях динамично изменяющейся бизнес-среды. Управление персоналом играет ключевую роль в достижении стратегических целей организации, и от качества оценки его эффективности напрямую зависят принимаемые управленческие решения. Однако многие компании сталкиваются с проблемой устаревших или недостаточно точных методов оценки, которые не позволяют объективно измерить вклад HR-функции в общую результативность бизнеса. Традиционные подходы, такие как анализ ключевых показателей эффективности (KPI) или периодическая аттестация, зачастую не учитывают современные тенденции, включая цифровизацию, гибкие методы управления и влияние нематериальных факторов на продуктивность сотрудников.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по повышению эффективности методов оценки СУП в организации. Для ее достижения поставлены следующие задачи: изучить теоретические основы оценки эффективности управления персоналом, проанализировать применяемые в организации методы, выявить их слабые места и предложить усовершенствованные подходы, позволяющие получать более точные и релевантные данные. В процессе исследования будут использованы как теоретические (анализ научной литературы, нормативных документов, best practices), так и практические методы (анкетирование, интервьюирование сотрудников, анализ HR-метрик). Объект исследования – система управления персоналом АНО ДПО «Техническая Академия Росатома». Предмет исследования – показатели оценки состояния СУП объекта исследования.

Работа проводилась на основе методических материалов, закрепленных в локальных нормативных актах Госкорпорации Росатом и АНО ДПО «Техническая Академия Росатома», а также результатов публичной отчетности объекта исследования, результатов анкетирования его сотрудников по вопросам удовлетворенности работой в организации, результатов отчета организации и заключения комиссии при подготовке к конкурсу на соискание премий Правительства РФ в области качества 2021.

Основная часть

Система управления персоналом (СУП) – это совокупность взаимосвязанных методов, процессов и инструментов, направленных на эффективное использование человеческих ресурсов для достижения стратегических целей организации. Она включает в себя:

- кадровую политику (принципы подбора, развития и мотивации сотрудников);
- организационную структуру (распределение ролей и ответственности в HR-функции);
- нормативно-методическое обеспечение (документы, регламентирующие работу с персоналом);
- информационные технологии (HRM-системы, базы данных, аналитические инструменты).

СУП является подсистемой общей системы управления организацией и тесно связана с другими бизнес-процессами (финансами, маркетингом, производством).

Сущность системы управления персоналом заключается в создании условий для максимально эффективного использования потенциала сотрудников при одновременном обеспечении их профессионального роста и удовлетворенности трудом.

Ключевые функции СУП:

- Планирование персонала – прогнозирование потребности в кадрах, анализ рынка труда.
- Подбор и адаптация – привлечение, отбор и введение новых сотрудников в организацию.
- Оценка и аттестация – анализ эффективности работы персонала, выявление сильных и слабых сторон.
- Развитие и обучение – повышение квалификации, карьерное планирование, ротация кадров.
- Мотивация и стимулирование – система оплаты труда, нематериальные методы поощрения, корпоративная культура.
- Управление производительностью – контроль и оптимизация трудовых процессов.
- Кадровый учет и документооборот – ведение трудовых книжек, оформление кадровых приказов, соблюдение трудового законодательства.

К основным целям СУП можно отнести:

- Обеспечение организации квалифицированными кадрами.
- Повышение эффективности труда и вовлеченности сотрудников.
- Создание благоприятной рабочей среды.
- Поддержание баланса между интересами работников и компании.

Задачи:

- Формирование кадрового резерва.
- Снижение текучести персонала.
- Оптимизация затрат на HR-процессы.
- Адаптация к изменениям внешней среды (цифровизация, гибкие формы занятости).

Исходя из сущности, целей и задач можно сделать вывод, что эффективная система управления персоналом способствует:

- Росту производительности труда.
- Укреплению конкурентных преимуществ.
- Повышению лояльности сотрудников.
- Снижению рисков, связанных с "человеческим фактором".

Таким образом, СУП – это динамичная система, требующая постоянной адаптации к изменениям внутренней и внешней среды. Ее эффективность определяется не только техническими методами управления, но и способностью создавать условия для раскрытия потенциала сотрудников.

Оценка эффективности системы управления персоналом (СУП) – сложная задача, требующая комплексного подхода и использования различных критериев. Не существует универсального набора показателей, подходящего для всех организаций. Выбор критериев зависит от специфики организации, её целей, отрасли и стадии развития.

Объект исследования - автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Техническая академия Росатома» – организация, специализирующаяся на дополнительном профессиональном образовании, профессиональной переподготовке руководителей и специалистов атомной энергетики и промышленности, аттестации персонала.

Управление персоналом АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» осуществляется специализированным структурным подразделением – отделом по управлению персоналом, основная цель которого - обеспечение эффективного функционирования системы управления

персоналом для достижения целей Академии.

В качестве критериев оценки СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» можно рассмотреть критерии группы «Персонал», для оценки организаций – участников конкурса на соискание премий Правительства РФ в области качества, проводимом в 2021 году. Данные критерии и их оценка со стороны АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Оценка управления персоналом АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции СУП

Критерий	Оценка АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»	Уровень оценки
Оценка уровня компетенций персонала	Требования к компетентности персонала определяются исходя из задач, таких как например, открытие новых направлений деятельности, увеличение численности из-за недостатка ресурсов, реализация новых проектов. В зависимости от поставленных целей руководителями определяются / уточняются требования к компетентности кандидатов при приеме на работу, переводе на другую должность, на основе чего осуществляется подбор и отбор кандидатов. При отборе кандидатов руководители проводят оценку не только соответствия уровня знаний и навыков, которые необходимы для выполнения работы, но и личностно-деловых качеств, что позволяет быстрее адаптироваться работнику, легче встроиться в корпоративную культуру и реализовывать профессиональные задачи на высоком уровне.	4
Кадровое планирование в соответствии со стратегией и ключевыми процессами	Подбор персонала осуществляется работниками СУП под потребности и запрос подразделений, с учетом целей и текущих задач. В 2021 году в Академии для улучшения деятельности по подбору и найму персонала эта деятельность формализована в Положении, собрав воедино опыт и установив единые правила для всех филиалов. Кадровое планирование также включает в себя работу с резервом. Например, в кадровом резерве ректора находятся 3 кандидата, имеющие различную степень готовности	5
Адаптация организационной структуры для достижения стратегии	Организационная структура Академии пластична, бизнес-ориентирована и всегда направлена на реализацию стратегических целей. На решение стратегических целей «Выручка 4 млрд.» и «Выручка по обучению зарубежного персонала», «Поддержка новых продуктов Росатома» были направлены изменения организационной структуры: 2019 год – созданы Международный центр подготовки персонала атомных станций, Международный центр подготовки персонала ядерной инфраструктуры; 2020 год – создан Центр профессиональных компетенций в области использования атомной энергии в оборонных целях и мобилизации. В 2021 году создан Департамент международного сотрудничества и развития международного бизнеса, направленный на реализацию стратегических целей Развитие международного центра ядерного образования и Развитие новых рынков и продуктов	5
Вовлечение работников в разработку политики по управлению персоналом	Академия, как отраслевая функциональная организация ГК в части реализации компетенции по обучению и развитию персонала отрасли, участвует в формировании отраслевых политик в области персонала (кадровая политика, социальные политики, политика по управлению эффективностью деятельности) путем участия представителей Академии в отраслевых HR-конференциях, рабочих и фокус группах, молодежных форумах и слетах. Учитывая, что в отрасли формируются единые подходы к реализации политик (ценность –Единая команда), Академия разворачивает действие политик на свою деятельность, с учетом специфики	3

Критерий	Оценка АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»	Уровень оценки
	образовательной организации	
Равные возможности для персонала при найме, развитии карьеры, планировании резерва	Обеспечение равных возможностей при найме и развитии карьеры персонала обеспечивается открытостью информации о вакансиях на внутреннем портале СекреТАРЬ, на сайте Академии. Также работу по продвижению и развитию своего персонала осуществляют и руководители подразделений. Они анализируют достижения и результаты работы своих подчиненных, их инициативность, вовлеченность, далее совместно с СУП определяют возможности карьерного роста (как в своем подразделении, так и в смежных), в том числе на основе ежегодной оценки компетенций сотрудников	4
Проведение опросов для обратной связи от персонала для улучшения кадровой стратегии, политики и планов	В Академии на регулярной основе проводятся различные опросы, в том числе и связанные с вопросами кадровой политики. Для проведения опросов применяются различные инструменты. Например, массовые опросы по всем филиалам проводятся с помощью платформы СДО, которая позволяет в онлайн-режиме пройти опрос и получить обезличенную информацию для анализа. Мини, экспресс и пульс опросы могут проводиться по электронной почте. Также работники СУП в обязательном порядке собирают обратную связь у увольняющихся работников	5
Оценка навыков, компетенций и результатов персонала, необходимых для достижения целей организации	Развитие персонала в Академии осуществляется на основе ежегодного плана обучения, планов наставничества, менторинга. Руководители подразделений определяют первичную потребность в обучении при приеме работника, а также оценивают эффективность работы персонала, формируют потребность в обучении и развитии и направляют запрос в СУП/ОУП. Для преподавательского состава существует также оценка, которая включает оценку компетенций в соответствии с матрицей компетентности, необходимых для достижения целей Академии. По итогам проведения оценки даются рекомендации по развитию работников, которые учитываются при составлении планов обучения на следующий год.	3
Поддержка системы управления талантами и привлечения людей, необходимых для удовлетворения потребностей организации	Работники имеют возможность участвовать в проектах, как отраслевых, так и международных, решать интересные и амбициозные задачи, внести вклад в развитие страны и поднятие ее престижа на международной арене. Руководители совместно с СУП определяют высокопотенциальных и талантливых работников и поддерживают их в стремлении развиваться (включают в резерв, проектные команды...). При возникновении амбициозных задач и необходимости подбора персонала новых компетенций возможен как поиск и найм со стороны, так и рост работников внутри Академии. Для удержания молодых специалистов разработана программа предоставления жилья на время обучения, комфортные условия работы, программа добровольного медицинского страхования, достойный уровень заработной платы	3
Поддержка вовлеченности работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности	Система премирования работников Академии направлена на повышение производительности труда. Чем выше производительность труда работников Академии, тем больше возможностей для увеличения объемов работ и выручки подразделений, что позволяет увеличивать размеры выплат по оперативному и проектному премированию работников	3
Развитие навыков и компетенций работников для	Работа в Академии служит стартовой площадкой для перехода на новый уровень. Например, 2 бывших работников представляют интересы РФ в Госкорпорации «Росатом»	3

Критерий	Оценка АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»	Уровень оценки
обеспечения их будущей мобильности и возможности трудоустройства		
Проведение индивидуальных и командных обучающих мероприятий, тренингов	В Академии ежегодно проводится командообразующие мероприятия для сплочения коллектива, поиска совместных решения и укрепления командного духа, проводятся обучающие мероприятия для формирования hard- и soft-skills	4
Делегирование полномочий персоналу и согласование личных и командных цели со стратегией организации	Цели деятельности работников устанавливаются в должностных инструкциях на основании целей подразделений и процессов, при этом обеспечивается декомпозиция задач и функций подразделения на задачи и функции сотрудников этого подразделения. Для оценки эффективности деятельности для ряда сотрудников (линейные руководители и выше) устанавливаются КПЭ, которые отражают достижение целей операционной и проектной деятельности в текущем году	3
Поддерживают применение инноваций в отношении продукции, услуг, процессов, маркетинга и моделей бизнеса	Преподаватели не имеют ограничений по реализации своей инициативы в новых курсах. Однако все процедурные вопросы строго регламентированы и не поддаются инновациям	3
Поддержка культуры творчества и инноваций	С 2021 года в Академии открылся английский клуб ядерной науки и технологий, созданный по инициативе директора МЦПП АС и руководителя ОЛСП как стартовая площадка профессионального и личностного становления работников	2
Поощрение участия работников в общественной деятельности и мероприятиях	Сотрудники охотно откликаются на участие в спортивных мероприятиях, таких как Атомный марафон или участие в совместном волонтерском субботнике по посадке деревьев у мемориала Вечный огонь. Участие персонала в общественных мероприятиях и творческих инициативах отмечается на ежегодном награждении персонала при подведении итогов года.	3
Определение потребности и ожиданий персонала в коммуникациях и обмене информацией	Ежегодное проведение опросов показывает удовлетворенность работников существующими каналами коммуникации, а также позволяет собирать предложения по улучшениям, которые ложатся в основу развития обмена информацией	4
Разработка и внедрение каналов обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и горизонтальные каналы	Взаимодействие «снизу вверх» реализуется через планы подразделений, опросам, вопросам к совещаниям; взаимодействие «сверху вниз» происходит через собрания, дни директора, рассылки, горизонтальные коммуникации осуществляются посредством электронной почты, сайта, ЕОСДО	5
Информирование персонала	С 2011 года в Росатоме и в Академии ежегодно проводится единый для всей отрасли День информирования, а с 2017- День директора. Подго-	4

Критерий	Оценка АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»	Уровень оценки
направлении развития организации и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех	товка к этим дням осуществляется Службой управления персоналом заранее, предоставляя работникам адресовать свои вопросы Генеральному директору Корпорации или Академии. СУП организует, координирует и обеспечивает коммуникации с работниками в части сбора вопросов, информирования о времени проведения, анкетирования по итогам мероприятия, и с Концерном в части передачи поступивших вопросов и предоставления отчетности о проведенных мероприятиях	
Содействие распространению информации, знаний и лучшей практики	Для организации повседневной работы существует общесетевой ресурс, который содержит ЛНА Академии (знания по процессам), шаблоны для заполнения, позволяет хранить актуальные рабочие версии разработок, материалы по проектам и др. Управление знаниями в области человеческих ресурсов осуществляется путем развития и обучения работников, оценки персонала, наставничества и менторинга, передачи знаний при совместных работах (проектные команды, рабочие группы). Управление знаниями в области организационной культуры направлено на создание условий для обмена информацией, передачи знаний (ведение блогов руководителей на секретаре, организация и проведение конкурса «Академия будущего», проведение мероприятий по развитию персонала, организация и проведение стратегических сессий и т.д.)	5
Развитие культуры, способствующей повышению эффективности, сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности	Для решения различных задач в Академии широко распространена практика создания рабочих групп или открытия проектов. Приказом ректора назначается куратор проекта, руководитель проекта, определяются сроки и источник финансирования проекта. В команду проекта подбираются специалисты различной квалификации из разных подразделений, что позволяет многогранно изучить решаемую задачу и предложить наилучший путь решения проблемы.	4
Согласование системы оплаты труда, вознаграждений и условий труда со стратегией и политиками	Положение об оплате труда работников Академии обеспечивает связь оплаты труда с компетенциями работника и его результатами труда. Структура оплаты труда работников Академии включает: условно-постоянную часть (оклад, интегрированная стимулирующая надбавка, компенсационные выплаты), и переменную часть (оперативная и проектная премия, премия по результатам выполнения КПЭ, премия за особо важные задания). Оперативная и проектная премия определяется достигнутыми результатами всего коллектива и подразделений Академии по выручке. Годовая премия по результатам выполнения КПЭ - конечный результат цепочки: стратегические цели - КПЭ – годовая премия	5
Мотивация людей к деятельности по улучшению и инновациям, признание их усилий и достижений	Стимулирование работников к деятельности по улучшениям включает как материальные, так и нематериальные мотиваторы. Материальная мотивация выражена в виде премии за особо важные задания (премия за ОВЗ). Нематериальными мотиваторами, применяемыми в Академии, является публичное признание заслуг (награждение благодарственными письмами, грамотами в торжественной обстановке на Днях директора, размещение фото на «досках почета», упоминание о достижениях в дайджесте Академии, в новостях)	4

Критерий	Оценка АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»	Уровень оценки
Поощрение персонала за ведение здорового образа жизни, заботу об окружающей среде, социальную ответственность	Академия создает условия и поощряет работников к ведению здорового образа жизни, заботе об окружающей среде, социально ответственному поведению. Размещение статей с фотографиями о достижениях сотрудников в различных сферах на внутреннем портале способствует признанию коллег и уважения на индивидуальном уровне	5
Формирование культуры взаимопомощи, признания и уважения на индивидуальном и командном уровнях	Академия уделяет большое внимание признанию заслуг работников и формированию культуры уважения. Достижения работников публикуются на внутреннем портале, статьи о работниках и их заслугах размещаются в дайджестах Академии, в инфозонах транслируются ролики, на Днях директора ректор озвучивает важные достижения, отмечает отличившихся работников.	3
Установление социальных выплат, например, корпоративных пенсий, детских пособий, оплату лечения работников и членов их семей	Академия инвестирует в заботу о своих сотрудниках в соответствии с Корпоративной социальной программой оказания помощи работникам, которая поддерживает работников, попавших в критические жизненные ситуации: материальная помощь работникам при рождении/усыновлении ребёнка, в случаях тяжёлого заболевания работника, тяжелого заболевания детей работника, смерти близкого родственника, в случае повреждения или утраты личного имущества в результате чрезвычайных обстоятельств. Также оказывается материальная помощь близким родственникам в случае смерти работника. Все работники участвуют в программе дополнительного медицинского страхования. Детям сотрудников Академии приобретаются новогодние подарки, оплачиваются путевки в санаторий.	5

Значения столбца «уровень оценки» определялись экспертным путем по пятибальной шкале, где «1» - присутствуют на минимальном уровне, «5» - присутствуют на ожидаемом уровне. Для оценки СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» необходимо рассчитать среднюю арифметическую оценки, а также моду совокупности с определением областей наивысших и низших оценок.

Среднее значение СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» составляет 3,88 балла. «Идеальная» СУП, по экспертному предположению, должна иметь оценку не ниже 4,7. В исследуемой ситуации показатель на 17% ниже нормы, что, однако, не является критическим, поскольку выше уровня 2,6 балла. Тем интереснее определить моду совокупности (рисунок 1).

Оценки СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» представлены, в основном, значениями «5» и «3», с преобладанием последних. Следовательно, в СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» есть резервы для повышения ее эффективности.

Если сгруппировать данные критерии по укрупнённым областям, то результат можно представить в виде рисунка 2.

Как можно сделать вывод из данных рисунка 2, снижение оценок СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» происходит за счет низкой оценки в области вовлеченности персонала в процессы организации. Следовательно, для повышения эффективности СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» необходимо рассмотреть результаты ежегодного анкетирования сотрудников по вопросам удовлетворенности своей работой в АНО ДПО «Техническая Академия Росатома».

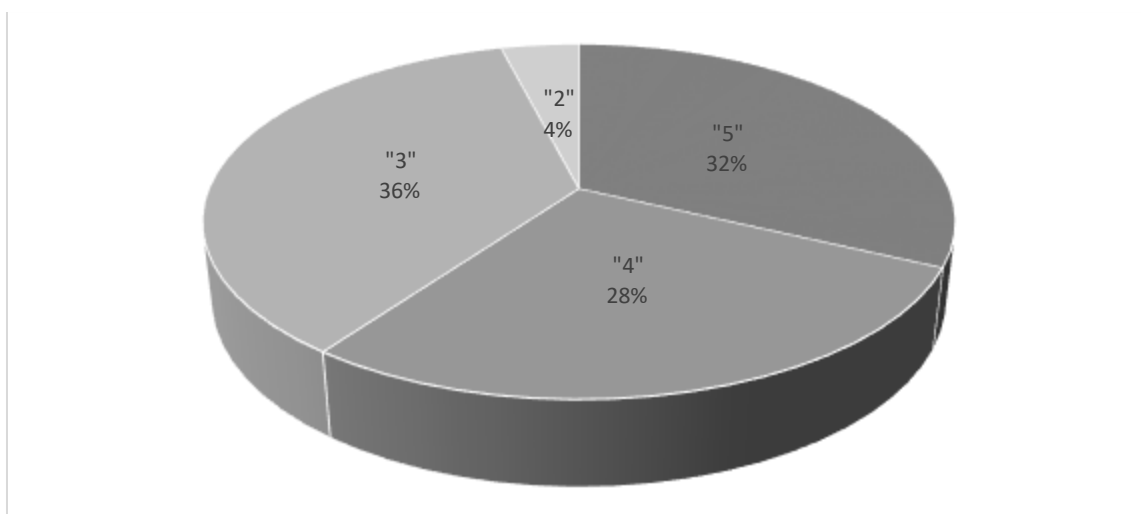


Рисунок 1 - Частота оценок СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции СУП

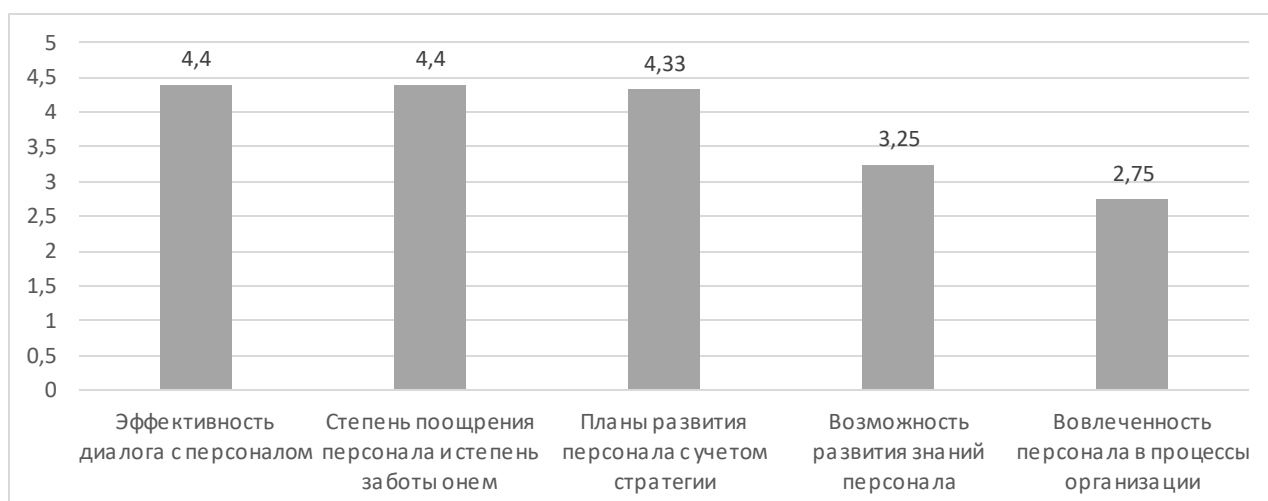


Рисунок 2. Укрупненная оценка компонентов СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции СУП

Оценить эффективность СУП АНО ДПО «Техническая академия Росатома» с позиции работника можно на основе показателей таблицы 2.

Таблица 2 - Оценка управления персоналом АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции результатов для работников и восприятия ими организации

Критерий	Оценка АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»	Уровень оценки
Удовлетворенность, вовлеченность и приверженность	Проведенная оценка среди работников показывает высокий уровень удовлетворённости Академией в целом Отрицательная или нестабильная динамика результатов по большинству показателей «Результаты опросов удовлетворенности работников». Не ясно, что сам персонал ставит в качестве приоритетных направлений.	3

Критерий	Оценка АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»	Уровень оценки
Мотивация и делегирование полномочий	Лояльность сотрудников Академии и их удовлетворенность работой в Академии находятся на высоком уровне. Не представлены показатели восприятия персоналом полномочий, удовлетворенности переменами и их внедрением, условиями найма, гарантий занятости, а также удовлетворенность ценностями и участием в Стратегии развития	4
Лидерство и менеджмент	Персонал Академии положительно отзывается о всесторонней поддержке со стороны руководства. Персонал поддерживает 70% управленческих решений в области управления персоналом. Не все инициативы персонала в области СУП рассматриваются.	4
Компетентность и эффективность управления	Нестабильная оценка персоналом своего уровня компетенций. Стабильно положительная оценка персоналом эффективности управления организацией в целом. Имеется рост количества пройденных обучений руководителями в области управления. Несмотря на то, что Академия осуществляет всестороннюю поддержку и заботу о персонале, не прослеживаются цели Академии, связанные с ее стратегий в этом направлении	4
Тренинги и развитие карьеры	Слабая работа с кадровым резервом, низкая удовлетворенность персонала обучением, не смотря на рост количества тренингов и внутренних обучений. Отмечается рост ротаций персонала, карьерного роста работников	3
Эффективные коммуникации	Персонал удовлетворен своевременностью получения информации; частично удовлетворен существующими каналами связи в организации: официальный портал используется фрагментарно и частично	4
Условия работы	Персонал полностью удовлетворен условиями работы; оснащенностью рабочего места; визуализацией информации	5
Заработная плата и бонусы	Персонал неоднозначно оценивает свою удовлетворенность заработной платой – лишь 38% удовлетворены ее размером абсолютно. Бонусная часть удовлетворяет также часть персонала организации (оплата детского отдыха, материальная помощь, компенсация жилья). В некоторых подразделениях отмечается снижение средней заработной платы.	3
Обеспечение безопасности и охрана здоровья	Персонал в достаточной степени удовлетворен системой медицинского обслуживания; возможностью заниматься спортом. Отсутствуют несчастные случаи, количество рабочих больничных дней на одного работника составляет 5-7 дней	4
Внешние признание и награды	Работники награждаются как наградами со стороны Академии, так и со стороны Госкорпорации, администрации города, и иных организаций	5
Лояльность персонала (текучесть кадров)	Текучесть кадров составляет около 20%, наибольший удельный вес занимают работники со стажем в организации от года до пяти лет (свыше 70%), от пяти до 20 лет – около 20%. Кадровый состав представлен равномерно по возрастным категориям с незначительным преобладанием работников старше 50 лет	3

Расчет средней арифметической оценки в размере 3,9 показывает результативность работы СУП и фактическую реализацию кадровой политики объекта исследования несколько выше, нежели ее оценивает само подразделение СУП. Результаты оценок приведены на рисунке 3.

Анализ результатов оценки компонентов СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции результатов для работников и восприятия ими организации демонстрирует резервы повышения эффективности СУП в направлениях аналитической работы с показателями кадрового обеспечения для своевременного принятия решений в области управления

персоналом, оптимизации системы оплаты труда, поскольку существующая не позволяет оценить реальный вклад сотрудника в деятельность организации.

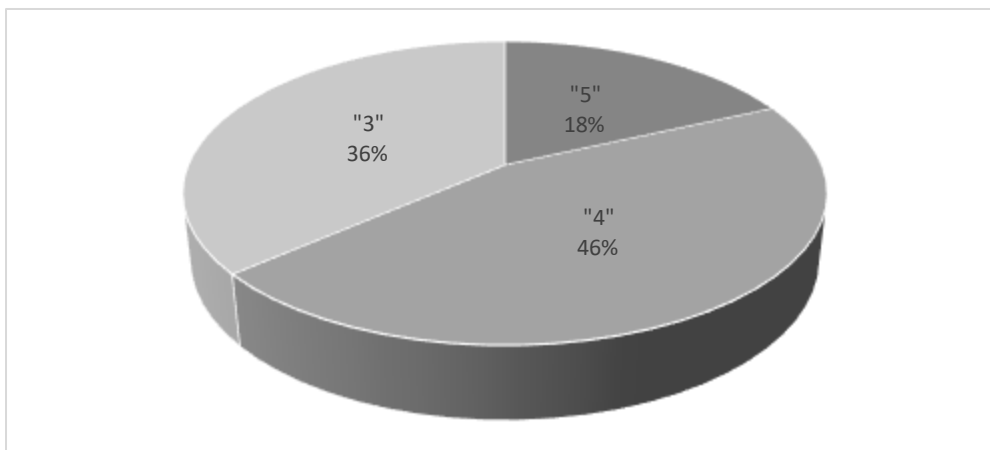


Рисунок 3. Частота оценок СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции результатов для работников и восприятия ими организации

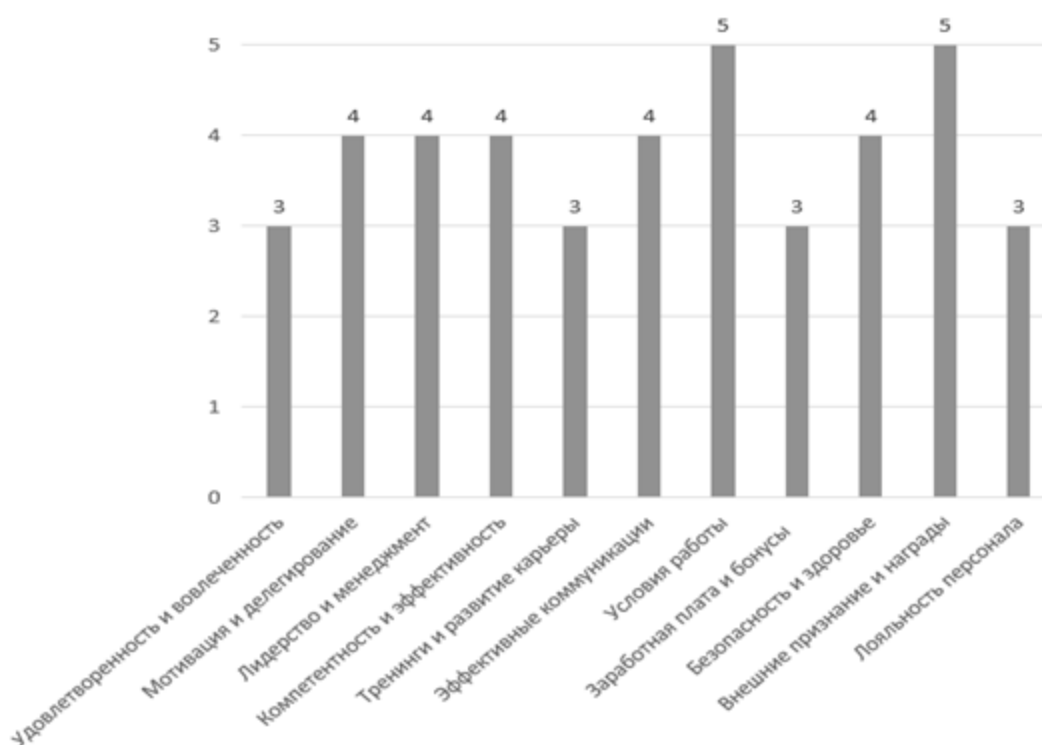


Рисунок 4. Оценка компонентов СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции результатов для работников и восприятия ими организации

Результаты ранее проведенной оценки с использованием данных критериев, показали уровень эффективности СУП ниже целевого на 18%. Такое положение стало возможным по причине как отсутствия данных по некоторым критериям, так и отсутствия самих оцениваемых параметров. Следовательно, данную оценку нельзя считать справедливой и данные показатели нуждаются в корректировке.

Данные критерии и их наличие, а, исходя из этого, и возможность применения для оценки СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» были оценены по шкале: 0 – не применима, 1- слабо применима, 2 средний уровень применимости, 3 – абсолютно применима, приведены в таблице 1.

Таблица 3 - Оценка применимости показателей оценки эффективности управления персоналом АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции СУП

Критерий	Применимость
Оценка уровня компетенций персонала	3
Кадровое планирование в соответствии со стратегией и ключевыми процессами	2
Адаптация организационной структуры для достижения стратегии	2
Вовлечение работников в разработку политики по управлению персоналом	1
Равные возможности для персонала при найме, развитии карьеры, планировании резерва	2
Проведение опросов для обратной связи от персонала для улучшения кадровой стратегии, политики и планов	3
Оценка навыков, компетенций и результатов персонала, необходимых для достижений целей организации	1
Поддержка системы управления талантами и привлечения людей, необходимых для удовлетворения потребностей организации	0
Поддержка вовлеченности работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности	2
Развитие навыков и компетенций работников для обеспечения их будущей мобильности и возможности трудоустройства	1
Проведение индивидуальных и командных обучающих мероприятий, тренингов	3
Делегирование полномочий персоналу и согласование личных и командных цели со стратегией организации	1
Поддерживают применение инноваций в отношении продукции, услуг, процессов, маркетинга и моделей бизнеса	2
Поддержка культуры творчества и инноваций	1
Поощрение участия работников в общественной деятельности и мероприятиях	1
Определение потребности и ожиданий персонала в коммуникациях и обмене информацией	2
Разработка и внедрение каналов обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и горизонтальные каналы	2
Информирование персонала о направлении развития организации и приоритетах ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех	3
Содействие распространению информации, знаний и лучшей практики	3
Развитие культуры, способствующей повышению эффективности, сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности	2
Согласование системы оплаты труда, вознаграждений и условий труда со стратегией и политиками	1
Мотивация людей к деятельности по улучшению и инновациям, признание их усилий и достижений	2
Поощрение персонала за ведение здорового образа жизни, заботу об окружающей среде, социальную ответственность	1
Формирование культуры взаимопомощи, признания и уважения на индивидуальном и командном уровнях	2
Установление социальных выплаты, например, корпоративных пенсий, детских пособий, оплату лечения работников и членов их семей	2

Проведенная оценка свидетельствует о значительном количестве критериев, которые либо неактуальны для организации, либо не применимы в ее условиях для оценки СУП с ее же позиции.

Показатели оценки эффективности СУП АНО ДПО «Техническая академия Росатома» с позиции работника с оценкой их применимости приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Оценка применимости показателей оценки эффективности АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» с позиции результатов для работников и восприятия ими организации

Критерий	Применимость
Удовлетворенность, вовлеченность и приверженность	3
Мотивация и делегирование полномочий	2
Лидерство и менеджмент	2
Компетентность и эффективность управления	2
Тренинги и развитие карьеры	2
Эффективные коммуникации	3
Условия работы	3
Заработная плата и бонусы	3
Обеспечение безопасности и охрана здоровья	3
Внешние признание и награды	1
Лояльность персонала (текучесть кадров)	3

Далее необходимо убрать из показателей оценки все позиции, получившие оценку «0» и «1». Таким образом, перечень показателей оценки СУП с позиции СУП значительно сократится, при этом достоверность такой оценки повысится. Перечень скорректированных критериев оценки СУП приведен в таблице 3.

Таблица 5 - Скорректированные показатели оценки эффективности управления персоналом АНО ДПО «Техническая Академия Росатома»

Критерий	Применимость
Показатели оценки с позиции СУП	
Оценка уровня компетенций персонала	3
Кадровое планирование в соответствии со стратегией и ключевыми процессами	2
Адаптация организационной структуры для достижения стратегии	2
Равные возможности для персонала при найме, развитии карьеры, планировании резерва	2
Проведение опросов для обратной связи от персонала для улучшения кадровой стратегии, политики и планов	3
Поддержка вовлеченности работников в повышение производительности труда и улучшение деятельности	2
Проведение индивидуальных и командных обучающих мероприятий, тренингов	3
Делегирование полномочий персоналу и согласование личных и командных цели со стратегией организации	1
Поддерживают применение инноваций в отношении продукции, услуг, процессов, маркетинга и моделей бизнеса	2
Определение потребности и ожиданий персонала в коммуникациях и обмене информацией	2
Разработка и внедрение каналов обмена информацией «снизу-вверх», «сверху-вниз» и горизонтальные каналы	2
Информирование персонала о направлении развития организации и приоритетах	3

Критерий	Применимость
ее стратегии для понимания персоналом своего вклада в общий успех	
Содействие распространению информации, знаний и лучшей практики	3
Развитие культуры, способствующей повышению эффективности, сотрудничества и командной работы во всех звеньях цепочки создания ценности	2
Мотивация людей к деятельности по улучшению и инновациям, признание их усилий и достижений	2
Формирование культуры взаимопомощи, признания и уважения на индивидуальном и командном уровнях	2
Установление социальных выплаты, например, корпоративных пенсий, детских пособий, оплату лечения работников и членов их семей	2
Показатели оценки с позиции работника	
Удовлетворенность, вовлеченность и приверженность	3
Мотивация и делегирование полномочий	2
Лидерство и менеджмент	2
Компетентность и эффективность управления	2
Тренинги и развитие карьеры	2
Эффективные коммуникации	3
Условия работы	3
Заработная плата и бонусы	3
Обеспечение безопасности и охрана здоровья	3
Лояльность персонала (текучесть кадров)	3

Исходя из данного набора рассматриваемых показателей и их ранее проведенной оценки, комплексный показатель оценки эффективности СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома» составит 4,17 (рост на 7%) с позиций СУП и 3,7 (снижение на 0,2%) с позиций работника.

Заключение

Таким образом, оценка при помощи данного перечня критериев стала в большей степени отражать реальную картину состояния СУП АНО ДПО «Техническая Академия Росатома».

Совершенствование методов оценки СУП - это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий системного подхода, инвестиций в HR-технологии и постоянного внимания со стороны руководства компании. Только при соблюдении этих условий организация сможет создать действительно эффективную систему управления персоналом, которая станет надежной основой для устойчивого развития бизнеса в условиях современной конкурентной среды.

Предложенные в работе рекомендации, направленные на корректировку показателей эффективности СУП, позволят повысить эффективность оценки СУП АНО ДПО «Техническая академия Росатома».

Библиография

1. Кондрачук О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2019 - №1 (часть 2). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=264>
2. Терелецкова Е. В., Яхина Э. Т. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №4-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii>.
3. Руководство для организаций – участников конкурса на соискание премий Правительства РФ в области качества

2021. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://onlinekonkurs.ru/wp-content/uploads/Премия-Правительства-РФ-в-области-качества-2021.pdf>
4. Экспертное заключение по результатам оценки участника кр22 конкурса на соискание премий правительства Российской Федерации в области качества
5. Шейн. Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»)
6. Кондрачук О.Е. Оценка эффективности системы управления персоналом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2019 - №1 (часть 2). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=264>
7. Терелецкова Е. В., Яхина Э. Т. Оценка эффективности системы управле-ния персоналом в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №4-. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii>.

Evaluation of Personnel Management System Effectiveness: Performance Metrics and Their Efficiency Assessment

Elena A. Zakharova

Graduate Student, Department of Management, Service and Tourism,
Institute of Economics and Law,
Kherson State Pedagogical University,
275700, 7, Pokrovskaya str., Skadovsk, Skadovsky municipal district,
Kherson region, Russian Federation;
e-mail: zea_1981@mail.ru

Abstract

In the context of a constantly evolving economic and technological environment, improving the effectiveness of personnel management systems (PMS) has become a critical success factor for organizations of all sizes. An effective PMS is not merely an administrative tool but a strategic instrument that fosters competitive advantages. This study focuses on analyzing the efficiency of existing PMS evaluation criteria within organizations and optimizing them to enhance PMS assessment effectiveness. The research employs a mixed-methods approach, combining quantitative analysis of key performance indicators (KPIs) with qualitative assessments of employee satisfaction and organizational outcomes. Special attention is given to metrics such as employee retention rates, productivity growth, and alignment of HR strategies with business objectives. The findings reveal that traditional evaluation methods often overlook dynamic factors like workforce adaptability and innovation potential. The conclusion emphasizes that PMS improvement is not a one-time initiative but a continuous process requiring a systemic approach, investments in HR technologies, and sustained management commitment. Only under these conditions can organizations develop a truly effective personnel management system that serves as a robust foundation for sustainable business growth in today's competitive landscape.

For citation

Zakharova E.A. (2025) Otsenka effektivnosti sistemy upravleniya personalom: sistema pokazateley i otsenka ikh effektivnosti [Evaluation of Personnel Management System Effectiveness: Performance Metrics and Their Efficiency Assessment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 884-899.

Keywords

Personnel management system, PMS effectiveness, PMS performance metrics, PMS evaluation, efficiency criteria.

References

1. Kondrachuk O.E. Evaluation of the effectiveness of the company's personnel management system// Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 2019 - No. 1 (part 2). [Electronic resource] – Access mode: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=264>
2. Tereletskova E. V., Yakhina E. T. Evaluation of the effectiveness of the personnel management system in the organization // Economics and Business: theory and practice. 2021. №4-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii>.
3. Guidelines for organizations participating in the competition for the Government of the Russian Federation awards in the field of quality 2021. [Electronic resource] – Access mode: <https://onlinekonkurs.ru/wp-content/uploads/Award-of-the-Government-of-the-Russian-Federation-in-the-field-of-quality-2021.pdf>
4. Expert opinion on the results of the evaluation of the participant of the kr22 competition for the Government of the Russian Federation awards in the field of quality
5. Shane, E.H. Organizational culture and leadership / Translated from English. edited by V. A. Spivak. St. Petersburg: Peter, 2002. 336 p. —Series "Theory and Practice of Management")
6. Kondrachuk O.E. Evaluation of the effectiveness of the company's personnel management system// Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law, 2019 - No. 1 (part 2). [Electronic resource] – Access mode: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=264>
7. Teretskova E. V., Yakhina E. T. Evaluation of the effectiveness of the personnel management system in the organization // Economics and Business: theory and practice. 2021. №4-. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii>.