

## Правовой аспект

подчеркивается, что определение глубины проведения ОРВ должно начинаться на ранней стадии, когда лица, определяющие политику, оценивают проблему – возможно, даже до рассмотрения необходимости вмешательства – и определяют регуляторные и нерегуляторные альтернативы<sup>4</sup>. Необходимость анализа различных вариантов регулирования, в том числе нерегуляторных (non-regulatory) вариантов удовлетворения потребностей граждан и бизнеса, отмечена в докладе ОЭСР «Лучшие регуляторные практики Европейского Союза 2022»<sup>5</sup>, посвященном рассмотрению практики проведения ОРВ, публичных консультаций и оценки фактического воздействия в государствах-членах Европейского союза.

Сравнительный анализ пояснительной записки и заключения об ОРВ, требования к которым сформулированы в Положении, показывает, что различаются указанные документы незначительно. Так, срок публичных консультаций указывается только в пояснительной записке. В заключении об ОРВ должна содержаться (1) информация о наличии либо отсутствии в проекте акта положений, вводящих избыточные обязанности, запреты и ограничения для субъектов регулирования, а также (2) обоснование необходимости и достаточности регулирования правовых отношений установленным в проекте акта способом (в том числе с учетом анализа альтернативных вариантов регулирования, предложенных в ходе публичного обсуждения). Остальные сведения, указываемые в пояснительной записке и в заключении об ОРВ, являются общими для обоих документов.

В приложении к Рекомендации Совета по повышению качества государственного регулирования (1995)<sup>6</sup> приведен перечень основных вопросов (Reference Checklist for Regulatory Decision-making), необходимых для разработки и внедрения лучших регуляторных практик:

- 1) правильно ли определена проблема;
- 2) оправдано ли государственное вмешательство;
- 3) является ли регулирование наилучшей формой государственного вмешательства;
- 4) есть ли правовая основа регулирования;

- 5) правильно ли определен уровень государственного вмешательства;
- 6) оправдывают ли преимущества регулирования возможные затраты, связанные с его исполнением;
- 7) является ли прозрачным распределение издержек и выгод между различными социальными группами;
- 8) является ли регулирование ясным, последовательным, понятным и доступным субъектов регулирования;
- 9) все ли заинтересованные стороны имели возможность изложить свою позицию относительно предлагаемого регулирования;
- 10) каким образом будет достигаться соответствие регулированию.

Указанные вопросы используются в государствах-членах ОЭСР в целях повышения качества принимаемых решений, в том числе обеспечивают обновление правовой и фактической базы регулирования, упорядоченность и предсказуемость принимаемых решений и повышают уровень прозрачности нормотворчества [Caroll, 2010. P. 113–122; Kirkpatrick, Parker, 2004. P. 333–344]. Если сравнить приведенный выше перечень вопросов с требованиями Положения по наполнению пояснительной записки и заключения об ОРВ, можно увидеть, что большинство из этих вопросов в указанных документах отсутствуют. Так, при проведении ОРВ проекта акта Банка России разработчик не анализирует альтернативные варианты регулирования, не оценивает ясность, доступность, понятность предлагаемого регулирования, не указывает меры, благодаря которым будет обеспечено соответствие требованиям, не указывает правовые основания регулирования, не оценивает распределение выгод и издержек регулирования между различными субъектами.

## Заключение

Проведенный анализ правового регулирования ОРВ проектов актов Банка России показывает, что действующее регулирование не в полной мере отвечает принципам, закрепленным в Рекомендациях ОЭСР, касающихся регуляторной политики и инструментов «умного регулирования». Процедура ОРВ, реализованная в Банке России, содержит ряд существенных недостатков: предмет ОРВ – перечень актов, подлежащих ОРВ, – не определен, что не позволяет говорить о соблюдении или несоблюдении принципа пропорциональности; процедуру ОРВ можно «обойти» при наличии решения председателя Банка России; сроки проведения публичных обсуждений проекта акта и пояснительной записки к нему могут варьироваться на основании непрозрачных критериев; проведение ОРВ и оценка его

4 A closer look at proportionality and threshold tests for RIA: Annex to the OECD Best Practice Principles on Regulatory Impact Assessment, 2020. [https://www.oecd.org/regreform/Proportionality-and-threshold-tests-RIA.pdf?\\_ga=2.141533938.1380356298.1657191974-1934142046.1657030584](https://www.oecd.org/regreform/Proportionality-and-threshold-tests-RIA.pdf?_ga=2.141533938.1380356298.1657191974-1934142046.1657030584)

5 Better Regulation Practices across the European Union 2022. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/better-regulation-practices-across-the-european-union-2022\\_6e4b095d-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/better-regulation-practices-across-the-european-union-2022_6e4b095d-en)

6 Recommendation of the Council on Improving the Quality of Government Regulation. 1995. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0278>

# HR-АНАЛИТИКА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В ГОССЕКТОРЕ

Надежда Михайловна Сладкова<sup>а</sup>

DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75

Ольга Александровна Воскресенская<sup>а</sup>

Юрий Леонидович Горковенко<sup>б</sup>

<sup>а</sup> Всероссийский научно-исследовательский институт труда

Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации

<sup>б</sup> ООО «РТ-Инвест Транспортные Системы»

**Аннотация:** В статье рассмотрены актуальные вопросы формирования и применения HR-аналитики с фокусом на HR-данные, так как проблема эффективного управления организацией на современном этапе неразрывно связана с возрастающим интересом к инструментам обеспечения эффективной и качественной аналитики для принятия управленческих решений. Предложен набор типовых показателей кадровых процессов государственной службы для обеспечения сопоставимости результатов кадровой работы разных органов публичной власти, объективности результатов мониторинга и оценки зрелости кадровых процессов. Разработанный перечень и нормативные значения показателей обеспечат единство подходов к проведению кадрового аудита на государственной гражданской (муниципальной) службе и могут быть размещены в Единой информационной системе управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации для создания функционала по мониторингу уровня зрелости и качества кадровых процессов.

**Благодарность:** Исследование выполнено в рамках государственного задания по теме: «Научное обеспечение внедрения стандартизированного кадрового цикла на государственной гражданской и муниципальной службе с использованием информационно-коммуникационных технологий», 2021 год.

**Ключевые слова:** HR-аналитика, государственная служба, показатели эффективности, опережающие показатели, показатели кадровых процессов, управление данными, кадровые процессы

**Дата поступления статьи в редакцию:** 18 ноября 2022 года.

## HR-ANALYTICS FOR PERFORMANCE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR

Nadezhda M. Sladkova<sup>a</sup>

RESEARCH ARTICLE

Olga A. Voskresenskaya<sup>a</sup>

Yuri L. Gorkovenko<sup>b</sup>

<sup>a</sup> All-Russian Scientific Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation

<sup>b</sup> RT-Invest Transport Systems LLC

**Abstract:** The article addresses current issues in forming and applying HR analytics while focusing on HR data. At the present stage, the effective management of the organization is closely related to the growing interest in the instruments to ensure effective and high-quality analytics for managerial decision-making. The authors propose a set of standard indicators of public service personnel processes to ensure a comparison of the results of personnel work of different public authorities, the objectivity of the monitoring results, and the evaluation for the maturity of personnel processes. This list and the indicators' normative values will ensure the unity of approaches in conducting personnel audits in the state civil (municipal) service and may be placed in the Unified Information System for Personnel Management of the State Civil Service of the Russian Federation and monitoring the level of maturity and quality of personnel processes.

**Acknowledgement:** The research was conducted within the framework of the state task on the topic: "Scientific support for implementing the standardized personnel cycle in the state civil and municipal service with the use of information and communication technologies", 2021.

**Keywords:** HR analytics, civil service, performance indicators, leading indicators, HR process indicators, data management, HR processes

**Received:** November 18, 2022.

## Введение

Активно развивающаяся сфера HR-аналитики получает все большую востребованность как в частном, так и государственном секторе, что подтверждается развитием ее технического базиса и интересом к новым образовательным программам в данной сфере. Ценность HR-аналитики обоснована подтвержденными возможностями в области принятия управленческих решений на ближайшую и долгосрочную перспективу. Однако накопленная история требует систематизации практических наработок и теоретических подходов, связанной как с формированием, так и с применением полученных данных. Использование методов управления на основе анализа данных способствует прогрессивным изменениям в области государственного управления, делая его предсказуемым и верифицируемым процессом [Барабашев, Макаров, 2019].

HR-данные (данные о человеческих ресурсах) являются одним из ключевых ресурсов любой организации или органа власти [Свиридова, Чуланова, 2020; Шклярчук, Бейтерьяков, 2021]. На саммите HR Digital 2021 года, собравшем порядка тысячи участников, HR-аналитика стала одной из центральных тем, представленных ведущими российскими и международными экспертами<sup>1</sup>. Подтверждает развитие интереса к данной области и растущая на рынке труда востребованность специалистов с навыками в HR-аналитике [Лихачева, 2021], реализация новых образовательных программ. В свою очередь, технический базис внедрения аналитики в управленческие процессы (в том числе готовые ИТ-решения) интенсивно развивается, предлагая новые возможности сбора, хранения и обработки данных [Логвиненко, Сазонова, 2021].

Являясь модным трендом в менеджменте, HR-аналитика тем не менее рискует потерять свою привлекательность, если будет основана на несущественных для анализа данных, имеющих реальную ценность для принятия управленческих решений. Активно развивающаяся сфера HR-аналитики требует систематизации практических наработок и теоретических подходов, связанной как с формированием, так и с применением полученных данных для принятия решений. Поэтому на повестке дня стоит формирование подхода, направленного на обеспечение качества и полноты HR-данных для управления эффективностью с учетом имеющихся проблем и рисков в данной сфере, составление перечня типовых показателей для органов публичной власти в области управления кадровым составом.

## История развития и современные тренды в HR-аналитике

Одним из впечатляющих примеров использования аналитики в области управления персоналом являет-

ся опыт Генри Форда. В начале XX века на предприятиях Форда был создан специальный социологический отдел, задачей которого было изучение данных о персонале по критериям, продуманным самим Фордом с учетом его взглядов на жизнь и требований к работникам<sup>2</sup>. Статистика по персоналу Ford Motor Company численностью 40 903 человека отражала этнонациональную, половозрастную структуру персонала, вероисповедание, знание английского языка, гражданство, продолжительность проживания в США, оценку привычек и образа жизни каждого из работников, семейного положения, финансового состояния (включая долговые обязательства). Данные нужны были для принятия решений по «культурному воспитанию» отсталых рабочих и иммигрантов, привитие интереса к достойной, цивилизованной жизни, исключение вредных привычек (пьянства, курения, неаккуратности, праздности)<sup>3</sup>. Сформированные группы работников (по наличию проблем) обучали английскому языку, рациональному ведению домашнего хозяйства, экономии, планированию семейного бюджета. Кроме того, анализ полученных данных использовался для решений по выплате «пятидолларовой» надбавки из прибыли. Так, в первый год действия программы допуск на участие в прибыли получили 60 % сотрудников, через год – уже 87 %<sup>4</sup>. Трехлетний период с 1913 по 1915 год (с начала работы программы) характеризовался ростом прибыли и снижением текучести кадров.

Русские предприниматели начала XX века (Морозовы, Рябушинские и др.) также не принимали решений в области социальной политики предприятий (о строительстве общежитий для семей рабочих, выдаче пособий по беременности и после родов, пенсии одиноким старикам и вдовам, оплате больничных, обучению способных рабочих с обеспечением стипендии) без наличия необходимой информации по кадровому составу. Так, справка о каждом работнике Никольской мануфактуры Саввы Морозова имела определенный формуляр, где были записаны «отчество, имя, фамилия, звание, губерния, уезд, волость, селение, лета, номер найма, фабрика, должность, где живет, с какого года работает, семейное состояние, число работающих, число неработающих, получает ли что от фабрики, увечье, сведения о работе на фабрике, сведения квартирного отдела»<sup>5</sup>.

2 Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 304 с.

3 Meyer S. The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908–1921. Albany: State University of New York Press. 1981. P. 249.

4 См.: Синклер Э. Автомобильный король. М.: Гослитиздат, 1957. 195 с.

5 См.: Поткина И.В. На Олимпе делового успеха: Никольская мануфактура Морозовых 1897–1917. М.: Главархив, 2004. 383 с.

1 <https://www.interfax.ru/events/3186>

## Кадровые технологии

Таблица 1. Структура показателей для HR-аналитики

Table 1. Structure of indicators for HR analytics

Показатели			Метод сбора информации	Что дает аналитика?
Группы	Перечень	Период сбора		
1. Общестатистические	Пол, возраст, образование, стаж работы, численность персонала, текущесть и др.	Квартал, полгода, год	Учетные данные кадровой службы	Какие мы есть? (описание уже по факту прошедшего периода)
2. Целевые (запаздывающие)	Эффективность персонала, выполнение персональных КПЭ, КПЭ подразделения, целевых показателей организации	+ Месяц	Специальные инструменты сбора и обработки информации (ИТ-системы или вручную)	Что добились в периоде?
3. Операционные (опережающие)	Компетентность (что проявляется в работе) трудозагрузка, продуктивность рабочего дня / недели, эффективность коммуникаций, благополучие, вовлеченность, удовлетворенность, лояльность, соответствие корпоративной культуре, мотивация	+ Неделя, день	Анкеты, опросы, тесты, специальные инструменты сбора и обработки информации (ИТ-системы или вручную)	Какова качественная характеристика HR?
4. Прогностические	Динамика: эффективность персонала, компетентность, трудозагрузка, благополучие, текущесть	В режиме реального времени	Моделирование (ИТ-система)	Сравнение с конкурентами, возможности и потенциал, прогноз / сценарии, риски

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Сбор данных по персоналу практически с начала развития промышленности стал необходим для эффективного управления производством. Изменение уровня его организации и условий труда в начале XXI века привело к необходимости переосмысления структуры, содержания и механизмов использования аналитики в области управления человеческими ресурсами. Современные исследователи рассматривают HR-аналитику как систему информации о персонале и средство для принятия решений [Жукова, Погребняк, 2016], инструмент управления [Нагибина, 2015], набор определенных операций в процессе принятия решений [Назайкинский, Седова, 2017]. По версии крупнейшего сообщества HR-специалистов HR.com, аналитика персонала (или аналитика талантов) относится к процессу сбора и анализа данных, связанных с людьми, для получения информации и улучшения процесса принятия решений, включает в себя использование статистических методологий, технологий и опыта, сочетается с термином «показатели»<sup>6</sup>.

Несмотря на имеющиеся различия, схожесть в толковании понятия обеспечивает направленность HR-аналитики на использование данных о персонале для принятия управленческих решений в целях повышения эффективности персонала и роста производительности труда в организации в целом. Задача построения модели HR-аналитики в конкретной организации диктует необходимость обеспечения логики взаимосвязи

получаемых данных о сотрудниках с показателями эффективности органа власти или организации. Можно проследить связь характеристик используемых показателей с уровнем зрелости HR-аналитики и ее ценности для организации (таблица 1).

В зависимости от масштаба решаемых задач и влияния на эффективность можно выделить несколько уровней аналитики, градиент которой постепенно смещается от учета данных по общестатистическим показателям (1-я группа в таблице 1) к анализу на основании других групп показателей (2–4 группа в таблице 1), поиску взаимосвязей, наконец, к моделированию (таблица 2).

По данным экспертов, большинству российских организаций свойственна аналитика, не превышающая уровня сравнительной аналитики (по показателям первой и второй групп) [Волкова, 2020], то есть не позволяющая строить прогнозы и принимать более объективные, обоснованные решения (рисунок 1).

О среднем уровне зарубежной и отечественной HR-аналитики красноречиво свидетельствует факт, приведенный журналом «HRTimes»<sup>7</sup>. В 2016 году о разработке аналитических моделей управления персоналом на основе технологии Big Data заявили 77 % зарубежных и 8 % представителей российских компаний. В то же время в отечественную практику управления персоналом проникает все больше различных аналитических инструментов, например, внедряются

6 <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/human-capital-management/hrt-talent-analytics-hrdotcom.pdf>

7 <https://www.ecopsy.ru/insights/analitika-personal-anarashchivaya-oboroty/>

**Таблица 2. Уровни HR-аналитики по версиям экспертов****Table 2. Levels of HR analytics according to experts**

Уровень	PWC	Bersin by Deloitte	Малакут
0	Базовая работа с информацией. Описательная аналитика – «Что?»	Реактивный уровень (создание отчетов по запросу)	Учет (отчеты по запросу)
1	Метрики и отчетность. Коэффициенты и сегментация – «В какой мы форме?»		
2	Сравнительный анализ. Бенчмаркинг – «Кто мы в сравнении?»	Проактивный уровень (создание отчетов для принятия решений и бенчмаркинга, содержащих большое количество сравнительных данных)	Анализ динамики (регулярная отчетность по ключевым показателям эффективности HR-системы)
3	Инсайт. Понимание человеческого ресурса с использованием внутренних и внешних БД – «Что определяет ситуацию?»		«Ищущая» аналитика (поиск причин, связей, влияния, факторов успеха)
4	Предсказание. Принятие решений в реальном времени – «Что произойдет в будущем?»	Стратегический уровень (предусматривает моделирование, сегментирование и оценку эффективности решений)	Моделирование (прогнозирующая аналитика)

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

автоматизированные системы по сбору данных о сотрудниках и соискателях, расчету «воронки» подбора персонала, по формированию оптимальной политики оплаты труда с учетом банка данных HeadHunter. Активно развивается функционал Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации (далее – ЕИСУКС), в том числе по формированию необходимых отчетов для органов власти.

Востребованность HR-аналитики растет год от года. Еще в 2017 году, по данным экспертов PWC, 86 % организаций видели задачу создания или развития такого функционала в ближайшей перспективе одной из приоритетных, а 46 % уже имели соответствующую функцию в подразделениях по управлению персоналом. В среднем в базе данных PWC на одного человека, занятого в HR-аналитике, приходится 3 567 сотрудников. Однако эксперты отмечали, что у компаний, чья техническая сторона HR-аналитики находится на достаточно высоком уровне, встречается другая проблема – недостаток компетенций по интерпретации полученных данных. Только шесть процентов участников опроса PWC заявляли, что все их деловые партнеры имеют требуемый уровень, позволяющий верно интерпретировать данные.

По данным HR.com 2021 года<sup>8</sup>, 29 % из опрошен-

ных 300 специалистов по персоналу достаточно высоко оценили свои навыки в осуществлении позитивных изменений на основе анализа людей, еще 35 % оценили себя как «умеренных» в этой области, то есть признали, что неумело используют данные HR-аналитики. Только 36 % респондентов согласились с тем, что их платформа для анализа персонала предоставляет полезную информацию. Всего в 15 % организаций широко используется прогностическая аналитика.

Обобщая мнения экспертов, можно констатировать следующее:

Во-первых, наблюдается дефицит использования комплексных автоматизированных систем управления персоналом или модулей, позволяющих проводить аналитику Big Data. Существующие информационные системы не поддерживают прогностическую аналитику и стратегическое планирование человеческих ресурсов.

Во-вторых, существует множество не связанных между собой систем хранения и анализа данных (системы кадрового администрирования, системы по управлению компенсацией и льготами, системы поддержки обучения). Кроме того, часть данных может не храниться и никак не использоваться.

В-третьих, не всегда выделяются требуемые объемы инвестиций для развития и использования HR-аналитики.

В-четвертых, подготовка специалистов по персоналу в области HR-аналитики не соответствует уровню, необходимому для работы (в том числе с технологиями Big Data).

Зачастую имеющиеся или используемые данные не отвечают необходимым требованиям и современным запросам (полнота, достоверность, актуальность, адекватность решаемым задачам, ценность) для принятия решений по управлению эффективностью.

### **Запаздывающие (целевые) и опережающие HR-показатели**

Утверждение основоположника научной организации труда и менеджмента Фредерика Уинслоу Тейлора «Мы не можем управлять тем, что не можем измерить» и сегодня остается столь же важным для управления организацией, как и в начале XX века. Вопросы измерения результатов деятельности на протяжении 100 лет меняли свои акценты. Долгое время фокус внимания науки и практики в области управления был направ-

8 <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/human-capital-management/hrt-talent-analytics-hrdotcom.pdf>

## Кадровые технологии

**Рисунок 1. Уровень развития отечественной HR-аналитики**  
**Figure 1. The development level of domestic HR analytics**



Источник: составлено авторами по материалам PWC (<https://www.pwc.ru/ru/publications/hr-analytics.pdf>)

Source: compiled by the authors according to PWC materials

лен на методику разработки и использования целевых показателей деятельности / показателей результата (KRP). Это нашло отражение в системе показателей по модели Tableau de Bord Ж.Л. Мало, методе управления по целям (MBO) Питера Друкера, организационной системе сбалансированных показателей (BSC), управлении результативностью (Performance Management) и управлении компетенциями (Competence Management), модели К. Мак-Найра, Р. Линча, К. Кросса «Пирамида деятельности компании», системе сбалансированных показателей Н. Нортон и Р. Каплана, универсальной системе показателей деятельности (Total Performance Scorecard), предложенной Хьюбертом Рамперсадом.

Во многих работах обозначена необходимость аналитики, фиксирующей степень достижения ограниченного количества поставленных целей и их нормативных ориентиров (не более десяти верхнеуровневых показателей)<sup>9</sup>. Ряд авторов отмечает, что управление экономическими субъектами становится все более сложным как в трудно прогнозируемом стратегическом плане, так и в масштабе операционного управления, характеризующегося высокой скоростью изменения внутренних факторов. Результирующие (целевые) показатели не дают возможности оперативно реагировать и управлять рисками. Подобные показатели еще

называют «запаздывающими», так как они фиксируют достижения за истекший период. К таким показателям можно отнести, например, «эффективность персонала», которая в коммерческом секторе может рассчитываться как чистая прибыль на одного сотрудника.

Безусловно, ценный для управления механизм работы с целевыми показателями и сейчас остается очень важным для принятия решений тактического и стратегического контура управления. Однако темпы изменений в современном мире диктуют необходимость переноса фокуса внимания на управление операционной эффективностью. В связи с этим на рубеже XX–XXI веков значительно возросло внимание к «опережающим» показателям (их рассматривают в качестве индикаторов деятельности), позволяющим оперативно корректировать деятельность сотрудника, подразделения, организации еще до завершения планового периода, управлять отклонениями<sup>10</sup>.

Тема использования опережающих показателей для повышения своевременности получения аналитики для принятия управленческих решений не новая для бизнес-среды и находится в стадии постоянной разработки новых идей. Работы современных авторов рассматривают разные инструменты формирования аналитики для принятия решений с целью повышения производительности труда и устойчивого роста компаний<sup>11</sup>.

Исследователи делают акцент в отношении желаний внешних стейкхолдеров, которые требуют от организаций унифицированной отчетности с включением индикативных (по сути, опережающих) показателей, которые могли бы снизить асимметричность информации. В современных реалиях цифровизации необходим переход на глубокую аналитику на базе опе-

<sup>10</sup> Голдрат Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного совершенствования. Минск: Поппури, 2009. С. 496.

<sup>11</sup> См., например: Пфеффер Дж., Самтон Р. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса: пер. с англ. М.: Эксмо, 2008. С. 384; Mankins M. Great Companies Obsess Over Productivity, Not Efficiency. *Harvard Business Review*. 2017. № 3; Mauboussin M. The Success Equation: Untangling Skill and Luck in Business, Sports, and Investing Hardcover. *CFA Institute Conference Proceedings Quarterly*. 2013. № 30. С. 44–51.

<sup>9</sup> См.: Парментер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2008. С. 250.

**Таблица 3. Различные подходы к принятию управленческих решений с использованием данных**  
**Table 3. Various approaches to making managerial decisions using data**

№	Культура принятия решений	Описание
1	Ad hoc	«По запросу» означает экспромт или простой запрос
2	Data-driven	«Управляемый данными» – это подход к управлению, основанный на данных; главный постулат – решения нужно принимать, опираясь на анализ цифр, а не интуицию и личный опыт. Data-driven можно перевести как «подход к управлению, где основным критерием принятия решения являются результаты измеримого эксперимента»
3	Data-informed	Подразумевает использование данных как одного из многих факторов при принятии решения (на основе экспериментов, гипотез и полученных данных принимается решение)

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

режающих показателей, которые позволят управлять операционной деятельностью сотрудников для достижения ожидаемого результата. Это подтверждается постепенным изменением взгляда на HR-аналитику. Уже сейчас можно наблюдать процесс формирования культуры data-driven (принятие решений на основе данных) и data-informed (синтез опыта и данных). Различные подходы к принятию управленческих решений с использованием данных представлены в **таблице 3**.

Трансформация отношения к аналитике касается в полной мере и переосмысления подходов к сбору и анализу данных в области управления человеческим капиталом: переход от модели «отчетность по периоду» к модели «данные по определению зоны роста / управления отклонениями». Так, достижение целевых значений результирующего показателя «эффективность персонала» можно прогнозировать, основываясь на данных по таким индикаторам, как, например, «продуктивность рабочего дня сотрудника» или «объем трудозагрузки», которые можно считать опережающими показателями по отношению к «эффективности персонала».

#### Подход к разработке опережающих показателей

Существенным для формирования подходов к разработке опережающих показателей является соблюдение следующих требований: простая, тесная связь с результатами организации; объективность и надежность измерений; конгруэнтность интерпретирования разными группами; охват всей деятельности организации или органа власти; легкость и точность использования, транслирования в систему управления<sup>12</sup>.

Практически все исследователи, затрагивающие анализ использования опережающих показателей, отмечают, что требуется определенная зрелость процедур организации, высокая квалификация команды, чтобы настроить работу всех звеньев системы управления таким образом, чтобы опережающие показате-

ли стали реальным инструментом управления отклонениями для достижения требуемого результата.

При разработке индикаторов для сбора данных и формирования аналитики важно сохранить фокусировку на повышении эффективности (производительности) организации или органа власти, подразделения, каждого сотрудника (служащего). Методика расчета производительности труда является отправной точкой для определения опережающих показателей (индикаторов). В настоящее время используется целый ряд таких методик. Примером усовершенствованной методики, отражающей набор целевых показателей (важный для формирования реестра опережающих индикаторов), может быть методика, основанная на многофакторной модели производительности Организации экономического сотрудничества и развития (Руководство ОЭСР по измерению роста производительности на уровне отрасли и на агрегированном уровне, март 2001 года). Одной из важнейших составляющих этой модели является «труд» с характеристиками (индикаторами): нормирование труда (фактическая трудозагрузка), производительность (эффективность) каждого сотрудника, оплата труда, затраты на одного сотрудника. Для обеспечения сопоставимости аналитической информации, особенно в масштабе государственной службы, особую актуальность приобретает разработка типовых индикаторов.

Учитывая классификацию органов публичной власти в Российской Федерации, следует отметить достаточно большой их разброс по уровню управления и территориальному масштабу деятельности, характеру и объему компетенций, по формам и методам государственного управления. Однако, руководствуясь Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», государственная гражданская (муниципальная) служба реализует единые требования к кадровым процессам и организации работы с кадрами, что, в свою очередь, диктует необходимость анализа зрелости и качества реализации кадровых процессов по единым критериям и показателям и обосновывает применение типовых опережающих показателей (индикаторов).

12 <https://www.ehstoday.com/safety-leadership/optimizing-safety-through-leading-indicators>

## Кадровые технологии

Важным вопросом в разработке и внедрении типовых опережающих показателей для государственной гражданской (муниципальной) службы является необходимость понимания термина «типовой показатель». Показатели можно отнести к типовым по ряду характеристик.

В первую очередь показатель должен отражать *сущность процесса или результата конкретного кадрового процесса*, например, в процессе «формирование кадрового состава» должен учитываться «процент укомплектованности на дату отчета» или в процессе «профессиональное развитие» – «доля госслужащих, реализующая программы саморазвития».

Во-вторых, его можно использовать для мониторинга качества кадровых процессов *при разном уровне зрелости организации или органа власти*: базовом уровне (выполнение всех НПА), уровне развития (изменения процессов и специального обучения), уровне совершенствования (внедрения изменений и закрепления новых нормативов показателей), подтвержденной эффективности (уровне выполнения не менее 85 % от заданного нормативного уровня показателей).

Типовой показатель дает *базовую формулировку, которую можно дополнять* (не меняя сути показателя) с учетом особенностей сферы деятельности организации, например, типовой показатель по процессу «Адаптация», сформулированный следующим образом: «Доля госслужащих, успешно прошедших испытательный период», может быть уточнен в следующем варианте: «Доля госслужащих, принятых по конкурсу, успешно прошедших испытательный период» или «Доля госслужащих, принятых вне конкурсных процедур, успешно прошедших испытательный период».

Использование типовых показателей должно опираться на предварительный анализ текущего уровня отдельных кадровых служб, системы управления по целям и результатам в органах власти и учета возможных сопутствующих рисков. Понимание уровня зрелости дает возможность дополнить список типовых показателей, чтобы получить более точную характеристику органа с учетом его специфики.

Следует учитывать как результаты регулярной текущей деятельности, так и реализацию отдельных проектов по управлению персоналом, имеющих определенную специфику, «продукт» которых не всегда может быть описан унифицированными показателями.

Остановимся более подробно на необходимости отражения в показателе *сущности процесса или результата конкретного кадрового процесса*. Несмотря на обеспечивающий характер деятельности по управлению персоналом, некорректно рассматривать ее результативность и эффективность в отрыве от целей и результатов деятельности органа власти в целом. Кадровые процессы должны реализовываться в соответствии с целями государственного или муници-

пального управления, в том числе направленными на долгосрочную перспективу [Лукин, Воропанов, 2021; Каминский, 2019].

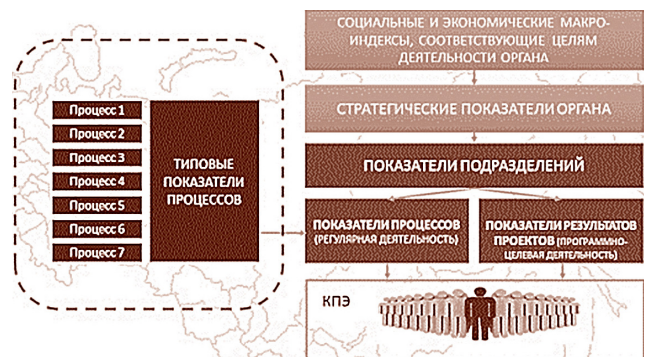
Внедрение практики использования показателей само по себе не означает гарантированного курса на повышение результативности, эффективности, а в случае неправильного использования может оказать и негативное влияние.

Непротиворечивое и полное решение задачи повышения эффективности деятельности реализуется за счет внедрения целостной системы управления по целям и результатам, причем в стратегической и операционной плоскости, то есть с учетом стратегических показателей органа власти и операционных показателей отдельных процессов. Стратегические (запаздывающие) и операционные (опережающие) показатели взаимосвязываются в системе ключевых показателей, устанавливаемых отдельным служащим и руководителям органа власти и отдельных структурных подразделений. Любой из стратегических или операционных показателей может стать одним из КПЭ в случае, если устанавливается конкретному служащему (рисунок 2).

Сбалансированное и корректное использование показателей требует развитой системы управления по целям и результатам и предварительного анализа соответствующих процессов в органе власти. Учитывая важность задачи внедрения аналитического инструментария на основе типовых показателей для повышения результативности, эффективности и производительности, в рамках исследования сделана попытка свести к минимуму перечисленные проблемы за счет использования подходов и инструментов, описанных ниже, снабдить кадровые процессы механизмом регулярного мониторинга на базе ЕИСУКС для обобщения

### Рисунок 2. Место типовых показателей в системе показателей органа власти

Figure 2. The position of standard indicators within the authority system



Источник: составлено авторами  
Source: compiled by the authors



сведений о состоянии и динамике развития государственной службы в части управления кадрами; предусмотреть предварительный статистический период для определения стартового уровня показателей и дальнейшего обоснованного установления целевых значений. Разрабатываемые показатели должны соответствовать задаче проведения сравнительного анализа как внутри государственной службы, так и с коммерческим сектором экономики.

### **Набор типовых показателей для HR-аналитики органов публичной власти**

Разработка набора типовых HR-показателей для государственной (муниципальной) службы велась в следующем порядке:

1) анализировалась информация о показателях, применяемых для оценки эффективности кадровых процессов, технологий и инструментов в отечественном и зарубежном опыте государственной (муниципальной) службы, в том числе материалы лучших кадровых практик периода с 2018 по 2021 год<sup>13</sup>, методические материалы Минтруда России (в том числе «Методика оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб федеральных органов исполнительной власти, включая показатели эффективности использования кадровых резервов» 2018 года); показатели, используемые для подготовки аналитических материалов на базе ЕИСУКС; данные зарубежных источников информации;

2) разрабатывались типовые показатели кадровых процессов, технологий и инструментов, в том числе для использования при оценке лучших кадровых практик, с учетом требований к показателям вообще, а также их применимости для бенчмаркинга, оценки результата, результативности и эффективности;

3) проводились фокус-группы с представителями органов государственной власти по определению практической ценности предложенных показателей и подходов к мониторингу типовых показателей кадровых процессов в государственных (муниципальных) органах власти в рамках подготовки аналитических материалов.

Анализ использования показателей для оценки результативности кадровых процессов в отечественной практике управления кадрами государственной гражданской службы позволяет свидетельствовать о крайне невысокой распространенности данной технологии. По результатам анализа лучших кадровых практик, организуемых Минтрудом России, в период с 2018 по 2021 год можно отметить немногочисленные кадровые практики, соответствующие данной тематике, представленные Министерством финансов

Российской Федерации, Администрацией Губернатора Санкт-Петербурга, отделениями Пенсионного фонда Российской Федерации. По результатам анализа отечественного опыта, рассмотрения разработанной Минтрудом России «Методики оценки показателей повышения эффективности и результативности работы кадровых служб» и функционала ЕИСУКС в качестве положительных трендов можно отметить: использование процессного подхода; стремление охватить все кадровые процессы; соблюдение требований к показателям с точки зрения измеримости, конкретности, однозначности трактовки, соответствия уровню полномочий оцениваемых сотрудников, учета особенностей органов власти.

Среди встречающихся минусов необходимо обратить внимание на некоторые особенности:

- отсутствие четкого разграничения между показателями выполнения процессов и показателями конечного результата с преобладанием процессных показателей и, как следствие, возможное размывание целей деятельности или перенаправление внимания на второстепенные задачи;

- отсутствие показателей эффективности кадровых процессов стратегического уровня, позволяющих проводить сравнение (бенчмаркинг) органов власти между собой и сопоставление с коммерческим сектором экономики;

- избыточное количество показателей (не всегда корректных), бюрократизирующих процесс оценки деятельности, но, к сожалению, не всегда положительно влияющих на ее реальное улучшение;

- отсутствие должного основания для установленных целевых значений показателей;

- некорректное использование названия «показатели эффективности и результативности» для показателей, по сути, являющихся показателями выполнения процесса;

- ограниченность функционала ЕИСУКС, касающегося управления эффективностью деятельности, а также формирования отчетов, позволяющих реализовать управленческий мониторинг. Для достижения соответствующего современным требованиям уровня HR-аналитики необходима серьезная доработка и сопровождаемое рядом образовательных, инструктивных мероприятий внедрение расширенного функционала.

Для обеспечения возможности оценки конкурентоспособности государственной службы в целом в рамках исследования изучен зарубежный и отечественный опыт управления кадровым составом государственного и коммерческого секторов экономики (**таблица 4**).

Применяемые на практике показатели могут характеризовать как течение процесса, так и его результат, быть абсолютными (например, «затраты на

13 <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>

## Кадровые технологии

**Таблица 4. Наиболее распространенные показатели, применяемые для оценки эффективности кадровых процессов, технологий и инструментов в государственном и частном секторах экономики****Table 4. Most common indicators used to evaluate the effectiveness of HR processes, technologies, and instruments in the public and private sectors of the economy**

1	Производительность труда на одного занятого	10	Вовлеченность
2	Доля затрат на одного сотрудника	11	Степень удовлетворенности системой поощрения и социальным обеспечением
3	Качество кадрового состава	12	Охват обучением
4	Удовлетворенность персонала	13	Удовлетворенность обучением
5	Затраты на подбор на одну вакансию	14	Удовлетворенность возможностями карьерного роста
6	Среднее время закрытия ключевых позиций	15	Использование кадрового резерва (доля) / Среднее время до повышения в должности
7	Удовлетворенность порядком подбора персонала	16	Удовлетворенность корпоративной культурой
8	Удовлетворенность системой оценки	17	Оценка работодателя
9	Коэффициент отсутствия	18	Расходы на содержание функции кадрового менеджмента

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

подбор на одну вакансию») и относительными («доля затрат на персонал от бюджета»); небольшая часть представленных показателей носит скорее статистический, нежели целевой, характер, однако при определенных условиях может стать фокусом первоочередного внимания. Ряд показателей являются качественными и характеризуют удовлетворенность получателей результата процесса (например, «удовлетворенность системой оценки» или «удовлетворенность руководителей деятельностью HR (кадровых) служб»). Подобного рода аналитика является в настоящее время мировой тенденцией и отражает осознание высокой ценности людей для эффективного функционирования любой организации. При изучении используемых показателей отмечены такие, которые можно назвать прорывными и редкими применительно к отечественной государственной службе. Например, показатель «использование технологий дизайн-мышления».

С учетом анализа лучших отечественных и зарубежных практик к каждому из семи кадровых процессов на государственной гражданской (муниципальной) службе (управление кадрами, отбор и комплектование кадров, оценка, профессиональное развитие, работа с кадровым резервом, материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров, формирование основ профессиональной культуры и механизмы противодействия коррупции) разработаны типовые показатели, отвечающие следующим требованиям:

- соответствие ключевым целям и результатам процесса (проекта, технологии, инструмента), опережающий характер показателя по отношению к цели обеспечения высокого качества кадрового состава и его эффективности;

- соответствие общим требованиям к показателям (измеримость, специфичность, однозначность трак-

товки и др.);

- единая (базовая) формулировка для применения всех органов власти;

- применимость для бенчмаркинга в государственном секторе и сопоставления с коммерческим сектором экономики;

- ограниченность по количеству для каждого процесса (три обязательных и один-три дополнительных показателя).

Для определения практической ценности предложенных показателей и подходов к мониторингу типовых показателей кадровых процессов в государственных органах власти в рамках подготовки аналитических материалов был проведен опрос (таблица 5). В экспертизе оценки показателей приняли участие по два или три представителя девяти федеральных органов исполнительной власти. Эксперты оценили 21 предложенный типовой (обязательный) показатель по трем критериям: важность показателя для стратегической цели органа власти по обеспечению качества кадрового состава; сложность показателя для внедрения; степень влияния кадровой службы на достижение целевого значения показателя.

Руководители и специалисты в целом подтвердили высокую важность предложенных показателей (не получено ни одной оценки ниже шести баллов по десятибалльной шкале). Оценку возможности влияния кадровых служб на достижение плановых значений данных показателей следует учитывать при назначении веса в общей структуре показателей (чем ниже степень влияния, тем меньше вес). Наибольшую сложность для сбора и обработки данных, по мнению кадровых служб федеральных органов власти, представили три (из 21-го) показателя: удовлетворенность руководителей качеством кадров (компетенции / результативность); закрепление вновь поступивших для

**Таблица 5. Результаты экспертизы показателей (опроса руководителей и специалистов кадровых служб государственных органов по обязательным типовым показателям)****Table 5. Results of examining the indicators (survey of managers and specialists in HR services of state agencies on mandatory standard indicators)**

№	Процесс	№	Показатель	Оценки		
				Важность (1–10)	Сложный показатель (от 0 до 1, если «да» – 1)	Степень влияния кадровой службы (1–10)
1	2	3	4	среднее значение	среднее	среднее значение
1	1. Управление кадрами	1	Индекс лояльности государственных (муниципальных) служащих органа власти	7	0,25	4
2		2	Оценка органа власти как работодателя (на основании данных внешних и внутренних источников)	8,3	0	3,6
3		3	Доля всех затрат на персонал в бюджете органа власти	8,9	0	2,9
4	1.1. Комплектование кадров	1	Удовлетворенность руководителей качеством кадров (компетенции / результативность)	8,7	1	5,9
5		2	Закрепление вновь поступивших для прохождения гражданской службы в органе власти в первый(-е) (1–2) год(-а) службы	8,7	1	5,1
6		3	Текущее состояние ключевых и высокорезультативных руководителей и специалистов	8,9	0,75	4,9
7	1.2. Оценка кадров	1	Уровень удовлетворенности госслужащих по предоставлению обратной связи по итогам оценки	8,1	0	5
8		2	Доля гражданских служащих (руководители и ключевые специалисты), прошедших ежегодную оценку результатов своей профессиональной служебной деятельности	6,2	0	5,4
9		3	Доля гражданских служащих (руководители и ключевые специалисты), прошедших ежегодную оценку своей компетентности	7	0	5,6
10	1.3. Профессиональное развитие	1	Удовлетворенность результатами обучения	8	0	7,1
11		2	Доля служащих (руководители и ключевые специалисты), прошедших обучение в течение года	7,5	0	7,7
12		3	Затраты на обучение одного служащего (в том числе по группам должностей)	6,4	0	3,3
13	1.3.1. Управление кадровым резервом	1	Уровень удовлетворенности государственных (муниципальных) служащих возможностями карьерного роста	7,8	0	4
14		2	Наличие кадрового резерва по ключевым должностям, подлежащим обеспечению кадровым резервом	7,4	0	4
15		3	Доля лиц, назначенных на вакантные должности гражданской службы из кадрового резерва, от общего числа включенных в резерв	6,8	0	8
16	1.4. Материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров	1	Доля гражданских служащих, положительно оценивающих систему оплаты труда по результатам деятельности в органе исполнительной власти	9	0	5,8
17		2	Доля гражданских служащих, выплата премий за выполнение особо важных и сложных заданий которым осуществляется на основании итогов внедренной в федеральном органе исполнительной власти оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих	7,1	1	8
18		3	Доля затрат на нематериальную мотивацию служащих в бюджете органа власти	8,3	0	7,8
19	1.5. Формирование основ профессиональной культуры и механизмов противодействия коррупции	1	Индекс вовлеченности государственных служащих в проекты по постоянному совершенствованию деятельности органа власти (своего рабочего места, подразделения, органа)	7,3	0,2	6,8
20		2	Уровень восприятия органа власти по результатам онлайн-опроса со стороны граждан	6,4	0	3
21		3	Доля случаев привлечения государственных служащих к уголовной ответственности за совершение преступлений коррупционной направленности, от общего числа вышеуказанных случаев привлечения к уголовной ответственности	7	0	6,8

Источник: составлена авторами

Source: compiled by the authors

## Кадровые технологии

прохождения гражданской службы в органе власти в первый(-е) (1–2) год(-а) службы; доля гражданских служащих, выплата премий за выполнение особо важных и сложных заданий которым осуществляется на основании итогов внедренной в федеральном органе исполнительной власти оценки результатов профессиональной служебной деятельности гражданских служащих. Сложность в обработке данных по этим показателям компенсируется их высокой значимостью (8,7; 8,7 и 7,1 по десятибалльной шкале). Результаты опроса в целом свидетельствуют о готовности кадровых служб использовать предлагаемые показатели в своей практике.

В ходе исследований был выработан подход к разработке показателей для HR-аналитики, который дал возможность сформировать в секторе государственного управления перечень наиболее востребованных для принятия управленческих решений в области управления кадрами показателей. Предложенный список типовых показателей по ключевым кадровым процессам обеспечивает сопоставимость результатов кадровой работы разных органов публичной власти, объективность результатов мониторинга и оценки зрелости кадровых процессов.

## Литература

- Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2019. № 2. С. 1–38.
- Волкова А.С. HR-аналитика в России: современное состояние, проблемы и пути их решения. *Вопросы инновационной экономики*. 2020. № 2. С. 867–880.
- Жукова Д.Ю., Погребняк М.И. HR-аналитика как средство поддержки принятия управленческих решений. *Молодой ученый*. 2016. № 18. С. 248–250.
- Каминский В.С. Эффективность государственного управления: анализ основных методик. *Society and Security Insights*. 2019. № 4. С. 13–33.
- Логвиненко Т.В., Сазанова Л.А. Анализ особенностей программного обеспечения для автоматизации работы менеджеров по кадрам. *Наука и бизнес: пути развития*. 2021. № 1. С. 113–116.
- Лихачева В. П. HR-аналитик: от «тушения пожаров к их предотвращению». *Интернаука*. 2021. № 42. С. 75–77.
- Лукин А.Н., Воропанов В.А., Орлов П.А., Яцун А.Н. Использование ключевых показателей результативности деятельности кадров на государственной и муниципальной службе. *Социум и власть*. 2021. № 1. С. 90–102.
- Мирзоян М.В., Солянов К.С. Разработка информационной

## Заключение

Реалии развития современной государственной службы требуют неуклонного повышения качества работы с кадровым составом. Разработанный набор типовых показателей может сформировать основу для подготовки нормативно-правовых актов, закрепляющих необходимость внедрения в практику государственных (муниципальных) органов типовых показателей кадровых процессов и получения данных для HR-аналитики, позволяющей повысить обоснованность и точность управленческих решений.

Перспектива дальнейшего исследования в этой области заключается в разработке комплекса нормативных диапазонов показателей для HR-аналитики (по разным уровням зрелости кадровых процессов) с учетом уровня, масштаба и специфики деятельности органов публичной власти. Разработанный перечень и нормативные значения показателей могут быть размещены в ЕИСУКС для создания функционала по мониторингу уровня зрелости и качества кадровых процессов, что обеспечит единство подходов к проведению кадрового аудита на государственной гражданской (муниципальной) службе.

- системы мониторинга и анализа эффективности управления человеческим капиталом в системе государственной гражданской службы. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2019. № 1–2. С. 108–119.
- Нагибина Н.И. HR-аналитика в современных условиях // Управление персоналом в программах подготовки менеджеров: сборник материалов международного научно-практического семинара (двенадцатое ежегодное заседание), Воронеж, 13 ноября 2015 года. Воронеж: Воронежский государственный университет, 2015. С. 75–77.
- Назайкинский С.В., Седова О.Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях. *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2017. № 3. С. 9–19.
- Свиридова О.П., Чуланова О.Л. Программа реализации HR-аналитики как цифрового тренда. *Материалы Афанасьевских чтений*. 2020. № 3. С. 34–41.
- Шклярчук М.С., Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения. М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021.

## References

- Barabashev A.G., Makarov A.A., Makarov I.A. On improving the indicative quality assessment of public administration. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2019. No. 2. P. 1–38. In Russian
- Volkova A.S. HR-analytics in Russia: current state, challenges and responses. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. 2020. No. 2. P. 867–880. In Russian
- Zhukova D.Yu., Pogrebnyak M.I. HR-analytics as a means for supporting managerial decision-making. *Molodoy uchenyy*. 2016. No. 18. P. 248–250. In Russian

- Kaminsky V.S.* The effectiveness of public administration: the analysis of methods. *Society and Security Insights*. 2019. No. 4. P. 13–33. In Russian
- Logvinenko T.V., Sazanova L.A.* Analyzing the features of the software for automating the work of HR managers. *Nauka i biznes: puti razvitiya*. 2021. No. 1. P. 113–116. In Russian
- Likhacheva V.P.* HR-analyst: from “extinguishing fires to preventing them”. *Internauka*. 2021. No. 42. P. 75–77. In Russian
- Lukin A.N., Voropanov V.A., Orlov P.A., Yatsun A.N.* Using personnel key performance indicators in state and municipal service. *Sotsium i vlast'*. 2021. No. 1. P. 90–102. In Russian
- Mirzoyan M.V., Solyanov K.S.* Developing the information system for monitoring and analyzing the efficiency of human capital in the civil service system. *Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava*. 2019. No. 1–2. P. 108–119. In Russian
- Nagibina N.I.* HR analytics in modern conditions // Personnel management in manager training programs: a collection of materials from the international scientific and practical seminar (XII annual meeting), Voronezh, November 13, 2015. Voronezh: Voronezhskiy gosudarstvennyy universitet, 2015. P. 75–77. In Russian
- Nazaikinsky S.V., Sedova O.L.* The role of HR analytics in making administrative decisions in organizations. *Vestnik RGGU. Seriya: Ekonomika. Upravleniye. Pravo*. 2017. No. 3. P. 9–19. In Russian
- Sviridova O.P., Chulanova O.L.* HR analytics program as a digital trend. *Materialy Afanas'yevskikh chteniy*. 2020. No. 3. P. 34–41. In Russian
- Shklyaruk M.S., Baiteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopytok V.K., Filippova A., Shubina D.O.* Personnel policy in the civil service: current problems and necessary changes. Moscow: Accounts Chamber of the Russian Federation, Center for Advanced Management Decisions. 2021. In Russian

---

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

**Надежда Михайловна Сладкова**, кандидат педагогических наук, директор по развитию Всероссийский научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Российская Федерация, 105043, Москва, 4-я Парковая ул., 29).  
E-mail: n.sladkova@vcot.info

**Ольга Александровна Воскресенская**, руководитель проектов Всероссийский научно-исследовательский институт труда Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Российская Федерация, 105043, Москва, 4-я Парковая ул., 29).  
E-mail: O.Voskresenskaia@vcot.info

**Юрий Леонидович Горковенко**, заместитель генерального директора, директор по персоналу ООО «РТ-Инвест Транспортные Системы» (Российская Федерация, 127015, Москва, ул. Вятская, 27/16).  
E-mail: yuriy.gorkovenko@rtits.ru

---

**Для цитирования:** Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Горковенко Ю.Л. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе. *Государственная служба*. 2023. № 1. С. 64–75.

---

**INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:**

**Nadezhda M. Sladkova**, Candidate of Sci. (Pedagogical Sciences), Director of Development All-Russian Scientific Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation (29, 4-ya Parkovaya St., Moscow, 105043, Russian Federation). E-mail: n.sladkova@vcot.info

**Olga A. Voskresenskaya**, Project Manager All-Russian Scientific Research Institute of Labor of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation (29, 4-ya Parkovaya St., Moscow, 105043, Russian Federation). E-mail: O.Voskresenskaia@vcot.info

**Yuri L. Gorkovenko**, Deputy General Director, HR Director RT-Invest Transport Systems LLC (27/16, Vyatskaya St., Moscow, 127015, Russian Federation).  
E-mail: yuriy.gorkovenko@rtits.ru

---

**For citation:** Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Gorkovenko Yu.L. HR-analytics for performance management in the public sector. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2023. No. 1. P. 64–75.