

Модернизация кадровой аналитики на государственной службе на основе модели управления кадрами «ТриО»



Шебуракова Оксана Николаевна

Директор программы кафедры личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии; Москва, Российская Федерация
e-mail: sheburakova-on@ranepa.ru



Шебураков Илья Борисович

Кандидат психологических наук, доцент, заместитель директора ВШГУ Президентской академии; Москва, Российская Федерация
e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Аннотация

Статья подготовлена на основе сведений, представленных в официальных докладах Министерства труда и социальной защиты населения Российской Федерации о состоянии кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, и посвящена проблемам модернизации кадровой аналитики на государственной службе. С целью оптимизации подхода к кадровой аналитике на государственной гражданской службе была проанализирована представленность метрик о состоянии отдельных элементов кадрового цикла. В основе анализа лежала модель системы управления кадрами «ТриО», включающая ключевые элементы кадрового цикла, адаптированные к специфике государственной гражданской службы. На основе обобщения данных предложен список метрик, рекомендуемых к включению в доклады Минтруда, с точки зрения их соответствия разным блокам модели «ТриО».

Ключевые слова

• кадровая аналитика • кадровая статистика • кадровые метрики • модель системы управления кадрами • ключевые элементы кадрового цикла •

Введение

Анализ существующих практик управления кадрами в органах государственной власти, а также практики сбора, анализа и описания данных, характеризующих кадровый состав и кадровые процессы как в системе гражданской службы в целом, так и в отдельных государственных органах, показывает, что в настоящее время отсутствует комплексный и системный подход для разработки кадровой стратегии в системе государственной гражданской службы. Мероприятия, планируемые в рамках развития государственной гражданской службы, не явным образом связаны как с её текущим, так и с целевым состоянием. В государственных органах чаще всего не реализуются возможности разработки кадровой стратегии, а кадровая политика носит преимущественно реактивный характер. При этом у государственных органов, выступающих регуляторами государственной кадровой политики на государственной службе, имеется доступ либо к несистематизированной кадровой информации (информации о состоянии кадрового потенциала, кадровых процессах и процедурах в органах государственной власти), либо не имеется такого доступа, в том числе из-за отсутствия четкого представления о ее необходимости и возможных направлениях использования [1; 7].

На периферии управленческого воздействия оказываются вопросы, связанные с содержательными аспектами, с уровнем зрелости применяемых кадровых процедур и технологий, которые могли бы способствовать решению актуальных кадровых проблем. Все это приводит к необходимости по-новому взглянуть на целесообразность, периодичность и состав собираемой кадровой информации как в масштабах отдельно взятого государственного органа, так и в масштабах системы государственной службы [2].

Кадровая аналитика рассматривается многими авторами как стратегический инструмент управления, основанный на сборе, анализе и интерпретации данных о персонале для принятия обоснованных управленческих решений, повышения эффективности HR-процессов и улучшения результатов компании¹. Однако авторы в области кадровой аналитики, несмотря на признание ее стратегической роли, часто рассматривают ее разные аспекты, не предлагая единой, общепринятой методологии, что приводит к фрагментарности подходов и сложности внедрения стандартизованных систем. Несмотря на то, что число работ, посвященных кадровой аналитике, продолжает расти [1; 2; 3; 6; 7], работы, посвященные кадровой аналитике на государственной гражданской службе, встречаются не так часто [5].

Актуальность этой темы не вызывает сомнений, так как использование данных кадровой аналитики, в том числе определение перечня необходимых для учета кадровых метрик позволит выйти на системное решение задачи по корректировке или построению проактивной кадровой политики в системе органов государственной власти, а регуляторов государственной кадровой политики вооружит инструментарием влияния на состояние зрелости кадровых технологий. При формировании отчетных и аналитических материалов в сфере кадровой политики государственной службы принципиально важное значение имеет ориентация на единую систему HR-цикла, обеспечивающую целостное восприятие всех взаимосвязанных кадровых процессов. Такой подход позволяет не только фиксировать текущее состояние кадрового состава, но и анализировать эффективность управления человеческими ресурсами на всех этапах: от планирования и подбора персонала до его развития, оценки и мотивации.

Интеграция данных в рамках единого методологического подхода создает основу для выявления системных зависимостей между различными аспекта-

¹ См.: Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.

ми кадровой работы, что особенно важно для разработки сбалансированных управленческих решений и стратегического планирования.

Цель данной статьи — на основе анализа докладов Минтруда с точки зрения сбалансированности кадровых метрик в отчетности и опираясь на работу по научно-методическому обеспечению анализа характеристик кадрового состава и кадровых процессов (кадровой аналитики) в системе государственной гражданской службы, предложить комплексную систему модернизации кадровых метрик.

В соответствии с этой целью необходимо было:

- проанализировать структурную сбалансированность кадровых метрик в отчетности Минтруда в контексте полного HR-цикла;
- изучить полноту охвата кадровых процессов в докладах Минтруда и предложения по комплексной модернизации системы показателей;
- предложить список метрик, рекомендуемых к включению в доклады Минтруда, с точки зрения их соответствия разным блокам модели «ТриО».

Анализ структурной сбалансированности кадровых метрик в отчетности Минтруда в контексте полного HR-цикла

Минтруд Российской Федерации осуществляет систематический сбор значительного объема данных, касающихся кадрового состава государственных органов. Представленная статистическая информация объемна и детализирована, отражает различные показатели, такие как возрастной состав, половая структура, показатели текучести, прохождение аттестационных мероприятий, сведения об аттестации госслужащих и о состоянии конкурсных процедур и кадровых резервов. Вместе с тем, несмотря на значительный объем собираемых данных, их структура демонстрирует тематическую несбалансированность. Часть кадровых метрик отражает состояние кадровых процессов на гражданской службе достаточно полно, часть кадровых процессов не находится в фокусе внимания, а часть находится на периферии такого внимания. Такой дисбаланс ограничивает аналитическую ценность информации для задач системного мониторинга и стратегического управления кадровыми ресурсами, поскольку не позволяет комплексно оценивать эффективность функционирования кадровой системы, определять области проблем и точки приложения усилий. Собираемые данные необходимы для оценки кадровой структуры, однако недостаточны для комплексного анализа реализации кадрового цикла, включающего этапы отбора, адаптации, обучения, оценки, стимулирования и др.

Различными авторами указывается, что управление кадрами должно быть организовано в целостную систему, так как только при таком условии может быть обеспечено целенаправленное достижение результатов организации с опорой на кадровый потенциал². В связи с этим и система кадровых метрик, используемых на государственной гражданской службе, должна быть синхронизирована с ключевыми кадровыми процессами и технологиями.

Структурная несбалансированность метрик была выявлена на основе наложения используемого Минтрудом набора показателей на каждый из элементов HR-цикла на основе модели «ТриО» [10]. Данная модель предполагает системную организацию кадровых процессов через три взаимосвязанных технологи-

² См.: Анисимов А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов. М: Издательство Юрайт, 2023. 278 с.; Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 382 с.; Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 451 с.

ческих блока: «Отбор и расстановка», «Обучение и развитие», «Оценка и вознаграждение» (рис. 1).

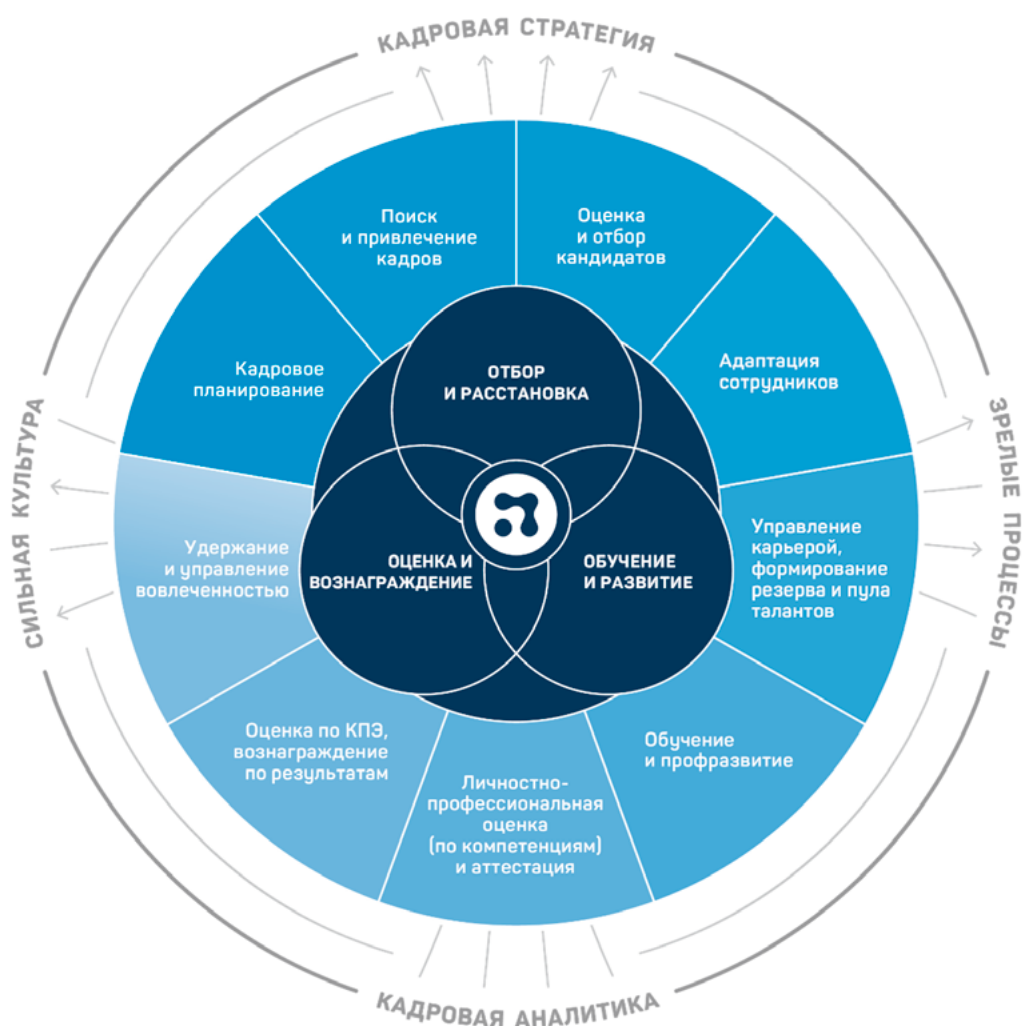


Рисунок 1. Модель системы управления кадрами «ТриО»

Анализ полноты охвата кадровых процессов в докладах Минтруда и предложения по комплексной модернизации системы показателей

Проведенный анализ текущего набора метрик Минтруда через призму управленческого цикла «ТриО» выявил, что текущие HR-метрики преимущественно ориентированы на подготовку описательной кадровой статистики и дают широкое представление о кадровой системе государственной службы, но не предполагают комплексный охват и глубинную аналитику кадровых процессов (рис. 2).

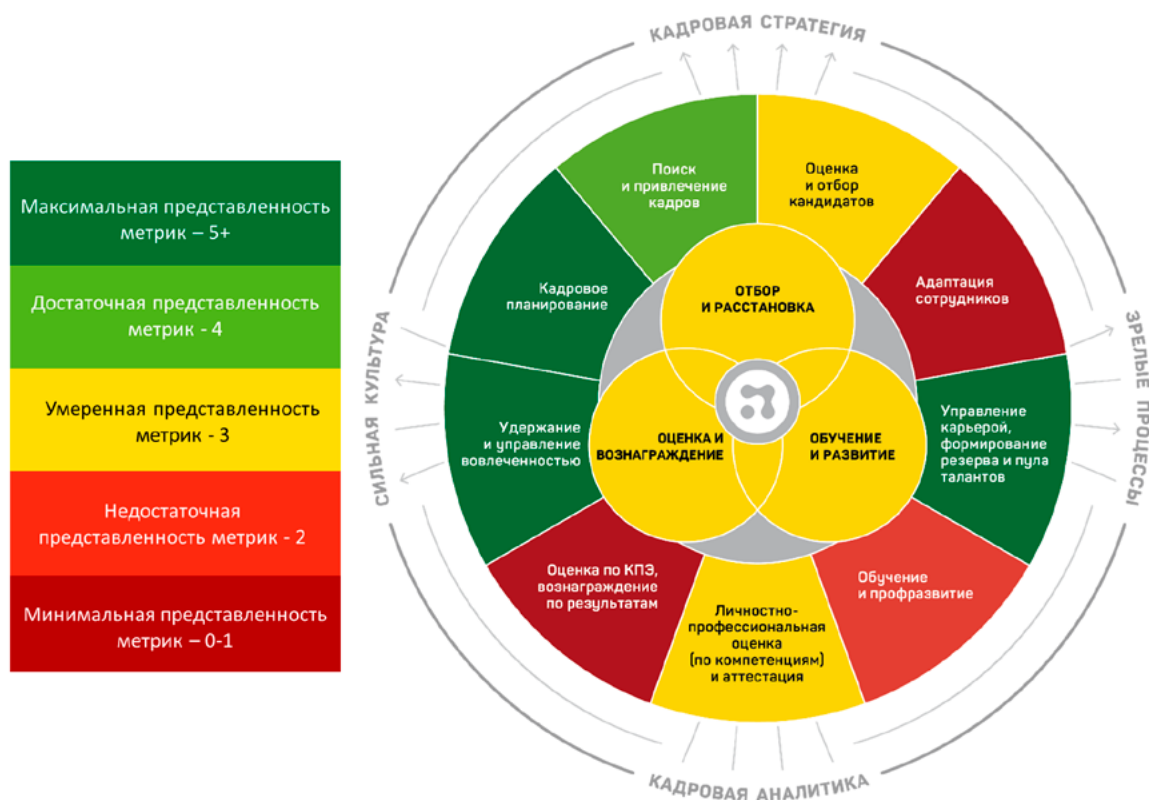


Рисунок 2. Степень представленности кадровых метрик на основе докладов Минтруда через призму модели «ТриО»

Наиболее полно представлены метрики, относящиеся к блокам «Кадровое планирование», «Поиск и привлечение кадров», «Управление карьерой, формирование резерва и пула талантов», а также «Удержание и управление вовлеченностью». Блоки «Оценка и отбор кандидатов» и «Личностно-профессиональная оценка (оценка по компетенциям) и аттестация» представлены умеренно – ряд метрик по этим блокам присутствует, но они не дают целостного понимания о состоянии данных кадровых процессов и факторах влияния на них. Наименее представленными являются такие ключевые блоки кадрового цикла, как «Адаптация сотрудников», «Оценка по КПЭ и вознаграждение по результатам», а также «Обучение и профразвитие». Состояние этих процессов метрики отражают в минимальной степени.

Таким образом, сложившаяся практика сбора данных демонстрирует выраженную диспропорцию в сторону учета формальных и зачастую менее значимых с аналитической точки зрения параметров, в то время как показатели, действительно характеризующие эффективность кадровых процессов и качество человеческого капитала, систематически остаются за рамками внимания. Например, в докладах мало представлены метрики, связанные с мотивацией и состоянием коллективов органов государственного управления, но максимально широко представлена информация по теряющей актуальность практике конкурсных процедур.

Существующая методология сбора данных требует переработки с акцентом на включение в регулярный мониторинг критически важных для управления кадрами метрик. В частности, необходимы показатели, позволяющие оценить:

- эффективность процессов отбора и адаптации кадров (например, соотношение вакансий и кандидатов; доля служащих, уволившихся в первый год службы; доля прошедших испытательный срок; соотношение наставников и новичков и др.);

- процессы подготовки и профессионального развития кадров (например, показатели горизонтальной и вертикальной карьерной мобильности; доля служащих с высшим образованием и учеными степенями; доля имеющих индивидуальные планы развития; средние затраты на обучение и др.);
- систему оценки и мотивации кадров (например, доля поощренных и получивших взыскания; доля прошедших текущую оценку; средний размер денежного содержания; причины текучести кадров);
- социальное самочувствие коллектива и рациональность использования рабочего времени (например, удовлетворенность и вовлеченность, уровень абсентеизма по болезни; среднее количество дней отпуска и др.).

Внедрение этих показателей позволит перейти от учета численности к анализу качества кадровых процессов и эффективности управления человеческим капиталом [3].

Стоит заметить, что в докладах отсутствуют обобщенные данные по всей государственной службе как единой системе, информация отдельно по федеральным органам исполнительной власти с разделением на центральные аппараты и территориальные органы, а также по органам власти субъектов Российской Федерации. Подобная структура вынуждает осуществлять отдельный сбор данных для получения общей картины, что может приводить к ошибкам и снижать достоверность выводов. Например, показатели количества включений в кадровый резерв, численности кадровых резервов и общего числа лиц, назначенных из кадровых резервов, можно посчитать только на основе первичных аналогичных показателей в федеральных органах исполнительной власти (отдельно по центральным аппаратам и территориальным органам) и органах исполнительной власти субъектов РФ.

Для повышения аналитической ценности и полезности докладов предлагается изменить структуру представления информации, внедрив логичный трехуровневый принцип, соответствующий задачам управления.

На первом уровне должны присутствовать общие сводные данные по государственной службе в целом со всеми необходимыми социально-демографическими и трудовыми характеристиками, позволяющими оценить общее состояние кадров государственной гражданской службы.

На втором уровне следует представить данные с разделением на федеральные органы исполнительной власти и органы власти субъектов РФ для проведения сравнительного анализа.

На третьем уровне должна размещаться детализированная информация по отдельным ведомствам и регионам для решения конкретных управленческих задач.

Такая архитектура данных соответствует принципу «от общего к частному» и представляет собой более структурированный формат для ознакомления с данными.

Также одной из особенностей текущих докладов является малая представленность собственно аналитической части доклада: документы ограничены непосредственно представлением данных и их описанием, без дальнейшей более глубокой интерпретации и аналитики. Например, в докладе констатируется, что мужчин на государственной гражданской службе меньше, чем женщин, средний возраст служащих увеличивается, а доля сотрудников с большим стажем растет. Однако эти статистические наблюдения не сопровождаются анализом причинно-следственных связей, не раскрываются факторы, обуславливающие гендерный дисбаланс, не исследуются системные причины старения кадров и сокращения притока молодежи, не оцениваются потенциальные последствия этих тенденций для кадрового потенциала и адаптивности государственного аппарата, что затрудняет использование доклада как инструмента выявления проблем и выработки управленческих решений.

Для повышения практической значимости докладов предлагается дополнить их специальными аналитическими разделами, содержащими интерпретацию представленных данных, описание значимых тенденций и проблемных зон, а также рекомендации по совершенствованию кадровой работы на разных уровнях управления.

Для полноценного функционирования системы кадровой аналитики необходимо решение вопроса о реализации методологии такой аналитики с использованием государственной информационной системы, в первую очередь, платформы ФГИС «ЕИСУКС». При этом, с одной стороны, практика реализации подобных задач на ФГИС «ЕИСУКС» позволяет прогнозировать появление технических, финансовых и организационных сложностей с интеграцией полноценной BI-аналитики. С другой стороны, могут предлагаться альтернативные решения, включая частичное использование для этих целей платформы «Ird. гапера» РАНХиГС.

Актуальность цифровизации системы управления кадрами, как и других систем сегодня не вызывает сомнений. Обязательным элементом такой цифровизации выступает возможность использования аналитической визуализации и управленческих дашбордов [2; 6; 7]. Также в условиях цифровой трансформации государственного управления целесообразно рассмотреть переход от традиционного формата представления данных в виде отдельного документа к современным интерактивным цифровым решениям, в частности, к созданию многофункционального онлайн-дашборда [4; 8]. Такой подход позволит не только оперативно получать доступ к данным в режиме, близком к реальному времени, но и предоставит пользователям широкие возможности для самостоятельного формирования необходимых выборок, проведения сравнительного анализа по различным срезам, построения нестандартных отчетов и визуализации показателей в соответствии с конкретными аналитическими задачами. Интерактивный дашборд сможет интегрировать данные из различных источников, обеспечит наглядность представления информации и значительно повысит эффективность работы с кадровой статистикой [2].

Метрики, рекомендуемые к включению в доклады Минтруда, с точки зрения их соответствия разным блокам модели «ТриО»

По разделу «Поиск и привлечение кадров» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками (ниже перечислены примеры не только метрик, но и обоснование их использования).

1. *Соотношение количества вакансий и откликнувшихся кандидатов, претендующих на данные вакансии.* Считается, что качество кадрового отбора прямо связано с количеством претендентов на должность: низкое среднее число кандидатов в расчете на вакантные должности может говорить как о низкой эффективности работы по привлечению кандидатов (например, плохая работа с различными источниками привлечения, формальное отношение к привлечению), так и о низкой привлекательности работы (например, неконкурентоспособной оплате труда).
2. *Среднее количество кандидатов на должности, замещение которых состоялось вне конкурса в течение года.* Получение метрики позволяет соотносить среднее число кандидатов на должности, замещаемых по конкурсу и вне конкурса: большая средняя численность кандидатов по конкурсу или вне конкурса может свидетельствовать о более эффективной процедуре привлечения кандидатов.
3. *Соотношение стоимости расходов и кол-ва закрытых вакансий.* Учитыва-

ются все общие прямые затраты (в рублях) на поиск и привлечение кандидатов (затраты на рекламу, использование рабочих сайтов, услуги кадровых агентств и т.п.); метрика отражает эффективность политики по привлечению кандидатов.

4. *Эффективность использования каналов поиска кандидатов.* Метрика отражает стоимость канала поиска (стоимость расходов на использование каждого из каналов привлечения).

По разделу «**Оценка и отбор кандидатов**» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля государственных гражданских служащих, уволившихся в первый год службы.* Метрика отражает успешность адаптации, а также качество отбора кадров.
2. *Доля служащих, для которых был продлен испытательный срок от общего количества проходивших испытательный срок.* Метрика отражает эффективность отбора кадров (не прошедшие испытательный срок свидетельствуют об ошибках в отборе кадров).
3. *Доля служащих, прошедших испытательный срок.* Метрика показывает качество отобранных кандидатов.

По разделу «**Адаптация сотрудников**» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля служащих, со стажем до одного года, охваченных системой адаптации.* Метрика интенсивности мероприятий по адаптации кадров - вновь принятых госслужащих, охваченных системой адаптации (имеющих и выполняющих план работы с новичком).
2. *Доля служащих, выполняющих функции наставников / соотношение числа наставников и новичков.* Метрика отражает общую нагрузку на наставников.

По разделу «**Обучение и профессиональное развитие**» целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля служащих с высшим, двумя высшими образованиями, с ученой степенью, со степенью доктора наук.* Метрика отражает общий квалификационный уровень кадрового состава.
2. *Доля служащих, принявших участие в программах и мероприятиях обучения и профессионального развития, принявших участие в образовательных программах с отрывом от службы в течение года; среднее количество дней обучения служащих с отрывом от службы; среднее количество часов обучения, приходящееся на одного служащего.* Метрики отражают интенсивность обучения и профессионального развития кадров, в том числе по отдельным направлениям.
3. *Доля сотрудников, имеющих индивидуальные планы развития.* Частная метрика, стимулирующая формирование ИПР и индивидуализацию обучения кадров.
4. *Соотношение затрат на обучение и развитие и годового фонда оплаты труда.* Показатель отражает инвестиции в развитие персонала (в норме 1,5-5%); при низких затратах в развитие персонала может не происходить простого воспроизведения квалификационного уровня, т.к. уровень квалификации персонала будет отставать от темпов развития внешней среды.
5. *Средние затраты на обучение и развитие на одного служащего.* Метрика позволяет уточнить состояние дел с инвестициями в развитие кадров.
6. *Доля служащих, уволившихся в течение одного года после прохождения повышения квалификации или профессиональной переподготовки.* Метрика отражает потери в случае неверно выбранных для обучения сотрудников

или неспособности удержать обученные кадры: нерациональность затрат на обучение или недостаточную работу по удержанию обученных служащих.

По разделу **«Личностно-профессиональная оценка (оценка по компетенциям) и аттестация»** целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками.

1. *Доля служащих, прошедших текущую оценку.* Метрика отражает охват служащих текущей оценкой и косвенно - роль и значение оценки как кадровой технологии.
2. *Доля служащих, получивших высокие, средние и низкие оценки.* Метрика отражает результативность и/или квалификационный уровень служащих.

По разделу **«Оценка по КПЭ, вознаграждение по результатам»** целесообразно дополнить собираемую информацию следующими метриками:

1. *Доля служащих, которые были поощрены и которые получили дисциплинарное взыскание.* Метрика использования политики поощрения сотрудников, отражает в том числе морально-психологическое состояние кадров.
2. *Средний размер денежного содержания служащих.* Метрика позволяет оценить конкурентоспособность оплаты труда служащих.
3. *Средний размер денежного содержания служащих высшей группы должностей категории руководители.* Соотношение размера вознаграждения руководителей со средним вознаграждением служащих отражает особенности политики в области оплаты труда, в том числе справедливость такого соотношения.
4. *Соотношение среднего размера денежного содержания служащих высшей группы должностей категории руководители со средним размером денежного содержания служащих.* Соотношение размера вознаграждения руководителей со средним вознаграждением служащих отражает особенности политики в области оплаты труда, в том числе справедливость такого соотношения.
5. *Доля постоянной части денежного содержания служащих.* Метрика отражает эффективность использования денежного вознаграждения в качестве стимула.
6. *Соотношение среднего размера денежного содержания служащего и среднего размера оплаты труда по промышленности (в регионе).* Метрика позволяет оценить конкурентоспособность оплаты труда служащих.
7. *Доля служащих, для которых установлены КПЭ.* Метрика стимулирует применение системы КПЭ.
8. *Среднее количество дней отпуска на одного сотрудника.* Метрика отражает количество нерабочих дней по причине отпуска.
9. *Среднее количество дней отгулов и отпусков за свой счет на одного сотрудника.* Метрика, не только отражающая количество нерабочих дней по причине отпуска, но и косвенно морально-психологический климат и уровень трудовой морали.
10. *Доля сотрудников, оформивших больничный лист.* Метрика отражает наличие части коллектива, отсутствующих по болезни.
11. *Среднее количество больничных дней на одного сотрудника - абсентеизм по болезни.* Метрика отражает потери рабочего времени по причине болезни; условная норма 7-10 больничных дней в год на одного сотрудника; у высоких показателей абсентеизма по болезни часто выделяют одну из трех причин или их сочетание: 1) низкий физиологический статус коллектива (реальная высокая заболеваемость), в том числе по причине старения; 2) гендерный дисбаланс; 3) снижение морально-психологического климата (невысокая трудовая мораль).

12. *Производительность труда.* Для большинства органов власти метрика может быть неизмеримой; тем не менее, в зависимости от специфики деятельности и для отдельных государственных органов метрика может применяться (общий объем произведенного продукта: собранных налогов, таможенных сборов и платежей, привлеченных в экономику инвестиций, возвращенных в бюджет денежных средств, сэкономленных бюджетных средств, выявленных нарушений и т.п.).

Предлагаемые изменения позволят существенно повысить представленность кадровых метрик по всем направлениям HR-цикла. Внедрение дополнительных показателей обеспечит сбалансированное освещение как количественных, так и качественных аспектов кадровых процессов, что сделает отчетность более целостной и информативной. Такой подход устранил существующие диспропорции в отчетных данных и создаст полноценную основу для анализа эффективности управления персоналом на государственной службе [9; 10].

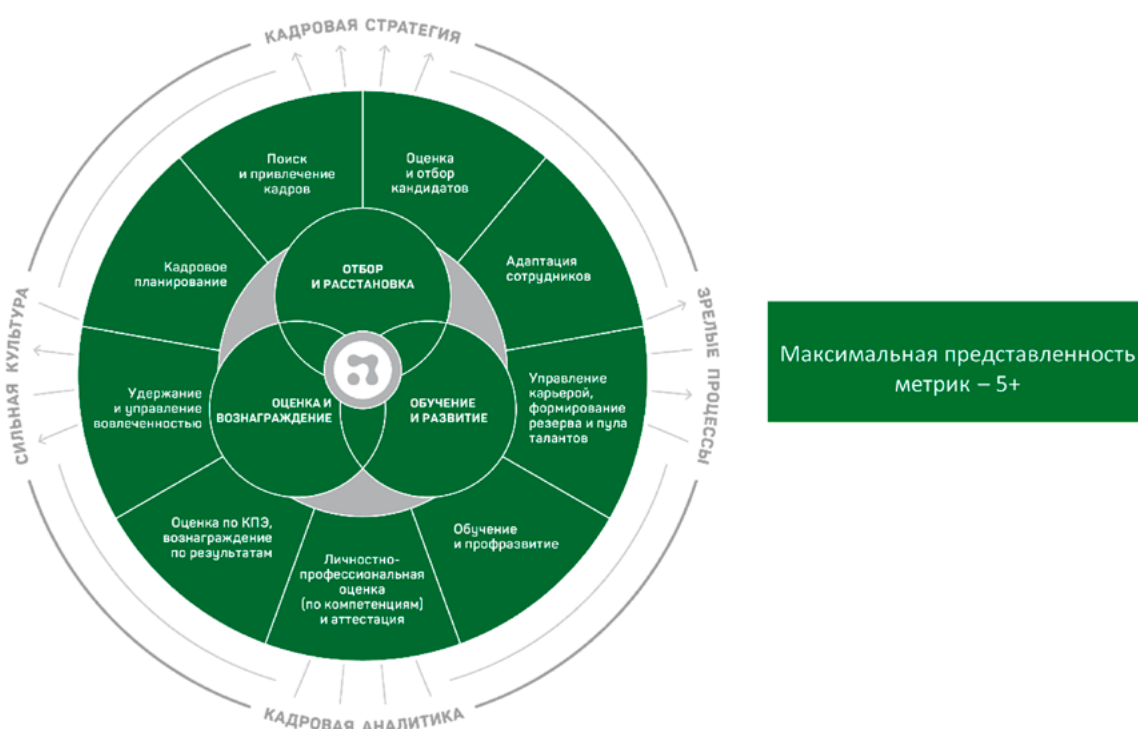


Рисунок 3. Спектр представленности кадровых метрик после внесения рекомендуемых метрик

Заключение

Модернизация кадровой аналитики является не просто техническим усовершенствованием отчётности, а стратегической задачей, направленной на повышение эффективности государственного управления. Формирование полной, сбалансированной и аналитически насыщенной картины кадрового потенциала создаст основу для принятия обоснованных управленческих решений, разработки целевых программ развития и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности государственных органов в узком смысле как работодателя на рынке труда, в широком смысле как регулятора макросоциальных и макроэкономических процессов.

Для повышения качества управления кадровыми ресурсами на государственной службе рекомендуется дополнить информацию о характеристиках кадрового состава в докладах Минтруда за счет включения дополнительных показателей, что позволит перейти от описательной статистики к более глубокому и комплексному пониманию кадровой системы государственной службы.

Перечень примеров возможных дополнений существующих метрик опирается на модель «ТриО», обеспечивающую системный и стратегический подход к развитию кадрового потенциала, адаптации HR-политик под актуальные вызовы и прогнозирование кадровых потребностей.

Необходимо расширить текущий набор показателей, включив в него дополнительные метрики, которые отражают все этапы кадрового цикла: от подбора и адаптации до развития, оценки и стимулирования персонала. Важно обеспечить интеграцию данных, выявлять взаимосвязи между показателями, что позволит осуществлять более глубокий анализ и выстраивать эффективные стратегии управления.

Список литературы:

1. Нургалиев А.А. Анализ HR-аналитики как инструмента контроля и улучшения качества управления персоналом // Вестник науки. 2025. № 4 (85). Т. 2. С. 76-82.
2. Рубцов Ф.Н. Внедрение HR-аналитики в деятельность службы персонала предприятия в условиях становления экономики данных // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2025. № 1(17). С. 47-57. DOI: 10.24412/1994-3776-2025-1-47-57
3. Попазова О.А., Шихова Н.Н. Управление персоналом на основе анализа больших данных: риски и возможности // Известия СПбГЭУ. 2019. № 3. С. 110-115.
4. Салогорова А.В., Вильчинская М.А. Исследование возможности внедрения HR-аналитики для повышения эффективности деятельности службы управления персоналом // Вестник науки. 2025. № 2(83). Т. 2. С. 213-220.
5. Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Горковенко Ю.Л. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе // Государственная служба. 2023. Т. 25. № 1. С. 64-74. DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75
6. Тихонов А.И. Применение инструментов HR-аналитики в российских компаниях // Московский экономический журнал. 2020. № 1. С. 540-546. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10052
7. Тихонов А.И., Федотова М.А., Чекан А.А. Проблемы и особенности автоматизации подбора персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 2. С. 233-239. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-10017
8. Умнов В.А. Роль и перспективы развития HR-аналитики как профессионального направления в управлении персоналом организации // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 3. С. 545-560. DOI: 10.18334/lim.12.3.122614
9. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н., Татарина Л.Н. О решении ключевых проблем управления кадрами на государственной службе: экспертный взгляд // Личность: ресурсы и потенциал. 2022. № 4(16). С. 35-40.
10. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 2(22). С. 51-64.

Modernizing HR analytics in the civil service based on the «TriO» HR management model

Sheburakova Oksana Nikolaevna

Director of the Program of the Department of Personality in Management Systems, faculty of assessment and development of managerial personnel, the Graduate School of Public Administration, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: sheburakova-on@ranepa.ru

Sheburakov Ilya Borisovich

Candidate of Psychological Sciences, associate professor, Deputy Director of the Graduate School of Public Administration, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

Abstract

This research article is based on information presented in official reports of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation on the status of personnel in the Russian federal civil service and is dedicated to the problems of modernizing personnel analytics in the civil service. To optimize the approach to HR analytics in the federal civil service, an analysis of the availability of metrics on the status of individual elements of the HR cycle was conducted. The analysis was based on the 'TriO' HR management system model, which includes key elements of the HR cycle adapted to the specifics of the federal civil service. Based on the data summary, a list of metrics recommended for inclusion in the Ministry of Labor reports has been proposed, from the point of view of their compliance with the various blocks of the «TriO» model.

Keywords

• HR analytics • HR statistics • HR metrics • HR management system model • key elements of the HR cycle •

References:

1. Nurgaliev A.A. Analysis of HR analytics as a tool for monitoring and improving the quality of personnel management // Bulletin of Science. 2025. N 4(85). Vol. 2. P. 76-82.
2. Rubtsov F.N. The introduction of HR analytics into the activities of the personnel service of the enterprise in the context of the formation of the data economy // Telescope: journal of sociological and Marketing research. 2025. N 1(17). P. 47-57. DOI: 10.24412/1994-3776-2025-1-47-57

3. Popazova O.A., Shikhova N.N. Personnel management based on big data analysis: risks and opportunities // Izvestia of St. Petersburg State University. 2019. N 3. P. 110-115.
4. Salogorova A.V., Vilchinskaya M.A. A study of the possibility of implementing HR analytics to improve the efficiency of the HR management service. // Bulletin of Science. 2025. N 2(83). Vol. 2. P. 213-220.
5. Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Gorkovenko Yu.L. HR analytics for efficiency management in the public sector // Civil Service. 2023. Vol. 25. N 1. P. 64-74. DOI: 10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75
6. Tikhonov A.I. Application of HR analytics tools in Russian companies // Moscow Economic Journal. 2020. N 1. P. 540-546. DOI: 10.24411/2413-046X-2020-10052
7. Tikhonov A.I., Fedotova M.A., Chekan A.A. Problems and features of automation of personnel selection // Moscow Economic Journal. 2019. N 2. P. 233-239. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-10017
8. Umnov V.A. The role and prospects of HR analytics development as a professional direction in the personnel management of an organization // Leadership and Management. 2025. Vol. 12. N 3. P. 545-560. DOI: 10.18334/lim.12.3.122614
9. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N., Tatarinova L.N. On solving key personnel management problems in the civil service: an expert view // Personality: resources and potential. 2022. N 4(16). P. 35-40.
10. Sheburakov I. B., Sheburakova O. N. Methodological approaches to assessment personnel work in public authorities // Personality: resources and potential. 2024. N 2(22). P. 51-64.

Поступила в редакцию: 24.10.2025

Принята в печать: 11.12.2025