УДК 331.108

Пенькова Ксения Дмитриевна, магистрант,
Новосибирский государственный технический университет
Penkova Ksenia Dmitrievna, Master's Student,
Novosibirsk State Technical University

Болтовская Валерия Владимировна, магистрант,
Новосибирский государственный технический университет
Boltovskaya Valeriya Vladimirovna, Master's Student,
Novosibirsk State Technical University

МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ДОЛЖНОСТНЫХ УРОВНЕЙ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЭНЕРГОСЕТЕВОМ ПРЕДПРИЯТИИ
COMPETENCY MATRIX AS A TOOL FOR OPTIMIZING THE JOB LEVEL STRUCTURE AND STAFF MOTIVATION IN A POWER GRID ENTERPRISE

Аннотация. В статье рассматривается анализ матрицы компетенций как инструмента совершенствования системы должностных уровней и мотивации персонала в энергетических компаниях. Рассматриваются ограничения традиционного подхода на базе ЕТКС. Обосновывается, что матрица компетенций позволяет учитывать реальные навыки, поведенческие установки и результаты участия сотрудников в инструментах корпоративной культуры – обучении, конкурсах, наставничестве, волонтерстве. Предлагается модель привязки уровней матрицы к должностным коэффициентам и переменной части вознаграждения.

Abstract. The article considers the analysis of the competence matrix as a tool for improving the system of job levels and staff motivation in energy companies. The limitations of the traditional ETCS-based approach are considered. It is proved that the competence matrix allows taking into account the real skills, behavioral attitudes and results of employees' participation in the tools of corporate culture – training, competitions, mentoring, volunteering. A model is proposed for linking the levels of the matrix to the job coefficients and the variable part of the remuneration.

Ключевые слова: Матрица компетенций, система должностных уровней, мотивация персонала, энергосетевое предприятие, корпоративная культура, наставничество, конкурсы профмастерства.

Keywords: Competence matrix, job level system, staff motivation, energy grid company, corporate culture, mentoring, professional skills competitions.

В большинстве энергетических компаний России система оплаты труда оперативно-ремонтного и диспетчерского персонала до сих пор сохраняет высокую степень унификации, доставшуюся в наследство от Единого тарифно-квалификационного справочника (ЕТКС) [1]. При всей своей формальной определённости данных подход обладает существенным недостатком – он практически не различает сотрудников одного разряда, имеющих разный уровень практических навыков, разную готовность к передаче опыта, неодинаковую вовлеченность в корпоративную жизнь. Следствием этого становится снижение трудовой мотивации, отток наиболее подготовленных специалистов и формальное отношение как к программам повышения квалификации, так и к участию в конкурсах, наставничестве, волонтерских акциях и других инструментах корпоративной культуры.

Одним из перспективных инструментов преодоления этой проблемы выступает матрица компетенций. Она позволяет перейти от уравнительной логики к

дифференцированной системе, где уровень оплаты зависит от подтверждённого набора знаний и умений. Матрица не заменяет ЕТКС, а надстраивает над ним гибкий корпоративный уровень. Ключевая идея заключается в том, что матрица способна интегрировать в систему мотивации такие элементы корпоративной культуры, как обучение в учебных центрах, участие в конкурсах профмастерства, наставничество и поддержку трудовых династий (рис. 1).

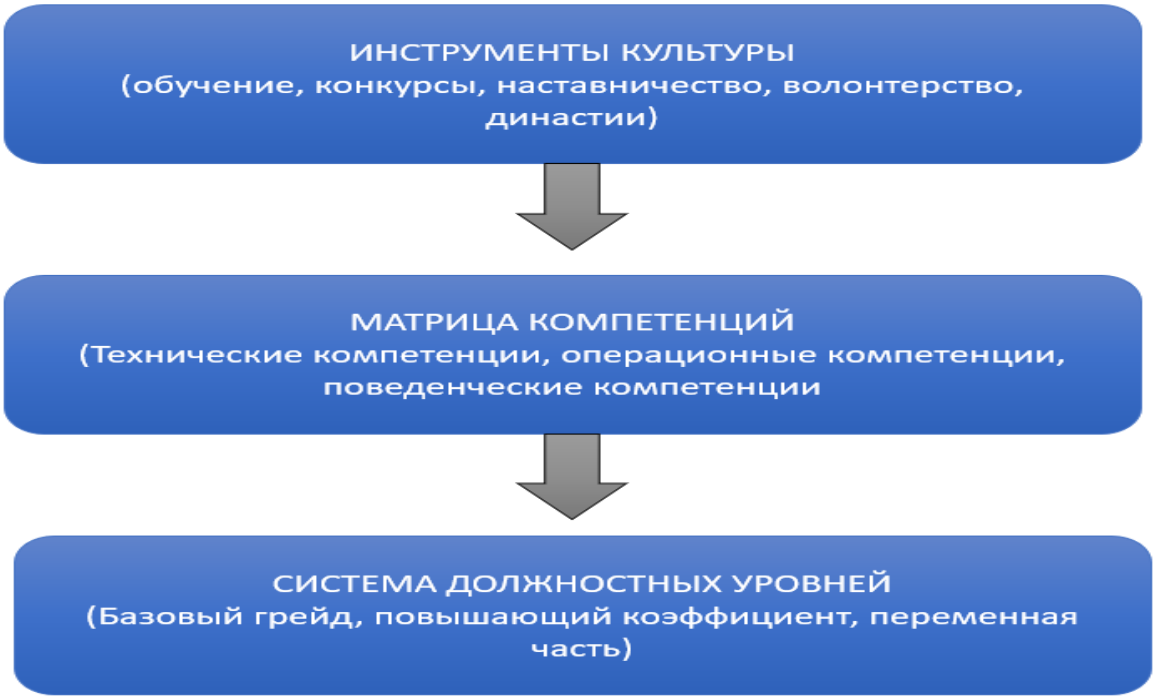

Рисунок 1. Схема интеграции инструментов корпоративной культуры в матрицу компетенций и систему мотивации

Матрица компетенций представляет собой табличное описание ожидаемых от сотрудника профессиональных и поведенческих проявлений по уровням освоения. Выделяют четыре уровня: «знает теорию», «выполняет под контролем», «выполняет самостоятельно и обучает других», «совершенствует и передаёт экспертизу». Для энергосетевого предприятия в матрицу включают такие блоки, как безопасное производство переключений, работа с нарядами-допусками и действия в аварийных режимах [2] (табл.1).

Таблица 1

Пример фрагмента матрицы компетенций

Компетенция	**Уровень 1 (знает теорию)**	**Уровень 2 (делает под контролем)**	**Уровень 3 (делает сам и обучает)**	**Уровень 4 (совершенствует и передает опыт)**
Безопасное производство переключений	Знает правила	Выполняет под контролем наставника	Выполняет самостоятельно, может обучить младшего	Разрабатывает предложения по улучшению инструкций
Работа с нарядом допуска	Знает форму наряда	Заполняет с проверкой	Оформляет без ошибок, проверяет за другими	Участвует в пересмотре регламентов

Передача опыта (наставничество)	Готов делиться знаниями	Помогает эпизодически	Закреплённый наставник, успешная аттестация молодого	Обучает наставников, создаёт методички

Помимо технических компетенций, современное предприятие предъявляет и иные требования. Участие в конкурсах профмастерства демонстрирует мотивацию к развитию. Наставничество требует компетенции «передача опыта». Поддержка трудовых династий говорит о лояльности. Волонтёрские акции показывают социальную ответственность. Все эти аспекты могут быть формализованы в виде поведенческих компетенций и включены в матрицу.

Как привязать матрицу к системе должностных уровней и мотивации? Предлагается следующий алгоритм. Каждому сотруднику присваивается базовый грейд по ЕТКС. Затем к нему добавляется повышающий коэффициент, зависящий от количества подтверждённых компетенций (не ниже уровня «выполняет самостоятельно») [3]. Подтверждение происходит на основе реальных результатов: компетенция по безопасности – по итогам обучения в учебном центре, работа в команде – по результатам конкурса, передача опыта – по факту успешного наставничества.

Такой подход делает систему оплаты прозрачной и справедливой. Сотрудник понимает, какие навыки и модели поведения ведут к росту дохода. Мероприятия, ранее воспринимавшиеся как формальные (курсы, конкурсы, наставничество), превращаются в реальные инструменты карьерного роста.

Однако модель имеет ограничения. Матрицу нужно обновлять не реже раза в два года. Существует риск субъективизма при оценке поведенческих компетенций. Важно избежать подмены реального развития «натаскиванием» на оценочные процедуры. Тем не менее, при грамотном проектировании матрица становится действующим механизмом, объединяющим профессиональное развитие, корпоративную культуру и материальную мотивацию.

Практическая рекомендация: начинать внедрение с пилотного проекта на одной-двух должностях (например, электромонтёры). В матрицу включать 2–3 поведенческие компетенции, отражающие ключевые элементы культуры компании. Оценку проводить раз в полгода на основе данных учебного центра, конкурсов и отзывов наставников.

Таким образом, матрица компетенций – эффективный инструмент оптимизации системы должностных уровней и мотивации в энергосетевом предприятии. Она позволяет преодолеть уравнительность ЕТКС и интегрировать в мотивацию инструменты корпоративной культуры: обучение, конкурсы, наставничество, поддержку династий.

Список литературы:

1. Блинов В. И., Осадчева С. А., Сатдыков А. И. Деятельность vs должность: применение профессиональных стандартов / В.И. Блинов, С.А. Осадчева, А.И. Сатдыков // Образовательная политика. – 2019. – № 1-2 (77-78). – С. 116–121.

2. Кетоева Н. Л., Знаменская М. А., Драницына В. К., Рябов И. Д. Формирование надпрофессиональных компетенций административно-управленческого персонала при замещении вакантной должности для сферы энергетики / Н.Л. Кетоева, М.А. Знаменская, В.К. Драницына, И.Д. Рябов // Экономика и управление инновациями. – 2023. – № 3. – С. 87–95.

3. Поздеев В. И. Применение грейдов при формировании квалификационно-должностной матрицы предприятия / В.И. Поздеев // Научный вестник МГТУ ГА. – 2011. – № 167. – С. 67–71.