

**Аубакирова Алина Кайратовна**, магистрант,  
Новосибирский государственный технический университет

**Васильева Евгения Евгеньевна**, магистрант,  
Новосибирский государственный технический университет

**Остапенко Наталья Вячеславовна**, магистрант,  
Новосибирский государственный технический университет

**Тихонова Лина Александровна**, магистрант,  
Новосибирский государственный технический университет

### **МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ОПЫТ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ И ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОЙ КОМПАНИЙ**

**Аннотация.** В статье исследуется возможность применения матрицы компетенций в качестве инструмента оценки эффективности корпоративной культуры организации. На примере энергетической и электротехнической компаний проводится анализ используемых инструментов корпоративной культуры, включая корпоративные мероприятия, программы заботы о здоровье, системы мотивации и наставничества. Особое внимание уделяется выявлению взаимосвязи между реализуемыми HR-практиками и формированием профессиональных и поведенческих компетенций сотрудников. Обосновано, что применение матрицы компетенций позволяет перевести корпоративную культуру из совокупности разрозненных мероприятий в управляемую систему, ориентированную на достижение стратегических целей организации и повышение эффективности персонала.

**Ключевые слова:** Матрица компетенций, корпоративная культура, управление персоналом, компетенции, вовлечённость, энергетическая компания, электротехническая компания.

В современных условиях трансформации экономики и усиления конкуренции ключевым фактором устойчивого развития организаций становится эффективное управление человеческими ресурсами. В этой связи корпоративная культура приобретает стратегическое значение, выступая не только как совокупность ценностей и норм поведения, но и как инструмент влияния на производительность труда, вовлечённость персонала и достижение бизнес-результатов. Несмотря на значительное внимание к развитию корпоративной культуры, на практике она часто воспринимается как набор стандартных мероприятий, включающих корпоративные праздники, тимбилдинги, программы добровольного медицинского страхования и различные формы нематериальной мотивации.

Однако подобный подход не позволяет оценить реальную эффективность корпоративной культуры, поскольку отсутствует понимание того, какие именно компетенции формируются у сотрудников в результате реализации данных мероприятий. В результате возникает ситуация, при которой компании несут значительные затраты на развитие корпоративной среды, но не получают измеримых результатов в виде повышения эффективности деятельности персонала.

В этой связи актуализируется необходимость разработки инструментов, позволяющих установить взаимосвязь между корпоративной культурой и результатами деятельности организации. Одним из таких инструментов является матрица компетенций, которая традиционно используется для оценки персонала, но может быть адаптирована для анализа эффективности корпоративной культуры.



Матрица компетенций представляет собой систематизированный перечень компетенций, необходимых для выполнения профессиональных обязанностей, а также уровней их развития у сотрудников. Компетенции, в свою очередь, включают не только знания и навыки, но и поведенческие характеристики, определяющие способность сотрудника эффективно выполнять рабочие задачи. В научной литературе подчёркивается, что матрица компетенций позволяет не только оценить уровень подготовки персонала, но и выявить направления его развития, повысить качество выполняемых работ и обеспечить взаимозаменяемость сотрудников [1].

Место матрицы компетенций в системе управления персоналом представлено на рисунке 1. Данный инструмент выступает связующим элементом между корпоративной культурой и результатами деятельности организации, обеспечивая трансформацию HR-мероприятий в измеримые компетенции сотрудников.



Рисунок 1. Место матрицы компетенций в системе управления корпоративной культурой и персоналом

Традиционный подход к использованию матрицы компетенций ограничивается её применением в рамках оценки соответствия сотрудника занимаемой должности. Однако в



условиях необходимости повышения эффективности корпоративной культуры данный инструмент может быть использован более широко – как средство анализа влияния HR-практик на формирование компетенций персонала.

Корпоративная культура, в свою очередь, представляет собой сложную систему, включающую ценности, нормы, модели поведения и управленческие практики, определяющие взаимодействие сотрудников внутри организации. Для её оценки применяются различные методики, такие как модель OCAI, Denison Survey, индекс NPS и опросник Gallup Q12, позволяющие выявить уровень вовлечённости персонала и особенности организационной среды [2]. Однако данные инструменты преимущественно ориентированы на оценку восприятия корпоративной культуры сотрудниками и не позволяют в полной мере определить её влияние на формирование конкретных компетенций.

В рамках данного исследования предлагается методический подход, основанный на использовании матрицы компетенций для установления связи между инструментами корпоративной культуры и результатами их применения. В основе подхода лежит логическая цепочка: мероприятие корпоративной культуры – эффект для сотрудника – эффект для организации – формируемые компетенции.

Апробация данного подхода была проведена на примере двух компаний, представляющих различные отрасли: энергетическую и электротехническую. Выбор данных организаций обусловлен различиями в их стратегических приоритетах и особенностях корпоративной культуры, что позволяет провести сравнительный анализ и выявить закономерности формирования компетенций.

Анализ показал, что в обеих компаниях активно используются различные инструменты корпоративной культуры, которые можно систематизировать следующим образом:

- корпоративные мероприятия (летние выезды, праздничные события);
- программы заботы о здоровье (ДМС, компенсация занятий спортом);
- системы мотивации (поощрительные поездки, премии);
- наставничество и обучение;
- социальная поддержка сотрудников и их семей.

Несмотря на широкое применение данных инструментов, в компаниях отсутствует системный подход к оценке их эффективности. Руководство не располагает информацией о том, какие именно компетенции формируются у сотрудников и каким образом это влияет на результаты деятельности организации.

В целях устранения данного недостатка была разработана и применена матрица компетенций, позволяющая установить взаимосвязь между корпоративными мероприятиями и формируемыми компетенциями.

Результаты анализа энергетической компании представлены в таблице 1.

Таблица 1

Матрица компетенций (энергетическая компания)

Мероприятие	Эффект для сотрудника	Эффект для компании	Формируемые компетенции
Летний выезд на природу	Снижение стресса, неформальное общение, чувство принадлежности	Улучшение взаимодействия между подразделениями	Командная работа, эмпатия, взаимовыручка, стрессоустойчивость
ДМС и компенсация спорта	Повышение уровня здоровья и благополучия	Снижение больничных, рост лояльности	Самоорганизация, ответственность, лояльность



Проведённый анализ показывает, что корпоративная культура энергетической компании ориентирована на обеспечение стабильности, социальной защищённости и поддержание благоприятного психологического климата. Формируемые компетенции носят преимущественно поведенческий характер и направлены на развитие командного взаимодействия и устойчивости сотрудников к стрессовым ситуациям.

В свою очередь, результаты анализа электротехнической компании представлены в таблице 2.

Таблица 2

Матрица компетенций (электротехническая компания)

Мероприятие	Эффект для сотрудника	Эффект для компании	Формируемые компетенции
Тимбилдинги	Развитие коммуникаций, чувство принадлежности	Снижение барьеров взаимодействия	Командная работа, коммуникация, эмпатия
Поощрительные поездки	Признание достижений, мотивация	Рост продаж, повышение результативности	Ориентация на результат, инициативность, ответственность
Корпоративная атрибутика	Формирование идентичности	Рост вовлечённости	Лояльность, вовлечённость

В отличие от энергетической компании, корпоративная культура электротехнической организации ориентирована на достижение результатов, развитие инициативности и повышение конкурентоспособности сотрудников. Соответственно, формируемые компетенции связаны с активной профессиональной позицией и ориентацией на результат.

Сравнительный анализ результатов исследования представлен в таблице 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ корпоративной культуры

Критерий	Энергетическая компания	Электротехническая компания
Цель корпоративной культуры	Стабильность и удержание персонала	Рост эффективности и продаж
Основные инструменты	Социальные программы, ДМС	Мотивационные программы
Формируемые компетенции	Лояльность, командная работа	Результативность, инициативность
Результат для компании	Снижение текучести кадров	Рост производственных показателей

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что корпоративная культура оказывает прямое влияние на формирование компетенций сотрудников, однако без использования специализированных инструментов данное влияние остаётся неочевидным и неуправляемым.

Использование матрицы компетенций позволяет обеспечить системный подход к оценке корпоративной культуры, повысить прозрачность HR-процессов и обосновать затраты на реализацию корпоративных мероприятий. Кроме того, данный инструмент способствует повышению эффективности управления персоналом за счёт ориентации на развитие конкретных компетенций, необходимых для достижения стратегических целей организации.



Таким образом, матрица компетенций может рассматриваться не только как инструмент оценки персонала, но и как эффективное средство анализа и управления корпоративной культурой, обеспечивающее переход от формального подхода к её развитию к системному и результат-ориентированному управлению.

В результате проведённого исследования установлено, что корпоративная культура является важнейшим фактором формирования компетенций сотрудников и повышения эффективности деятельности организации. Однако отсутствие инструментов оценки её результативности снижает эффективность реализуемых HR-практик.

Применение матрицы компетенций позволяет установить взаимосвязь между корпоративными мероприятиями и формируемыми компетенциями, а также оценить их влияние на результаты деятельности компании.

В целях повышения эффективности управления корпоративной культурой рекомендуется:

1. внедрить матрицу компетенций в систему управления персоналом;
2. устанавливать связь между каждым мероприятием и формируемыми компетенциями;
3. использовать результаты анализа при планировании HR-бюджета и разработке программ развития персонала.

Реализация данных рекомендаций позволит повысить эффективность корпоративной культуры и обеспечить достижение стратегических целей организации.

*Список литературы:*

1. Вильчинская М.А., Волохова С.Г., Волохова Е.А., Наконечных В.Н. Вовлечённость персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2022.
2. Мочалин Д.Д. Как интерпретировать показатели вовлечённости персонала в компаниях // Организационная психология. – 2022
3. Каштанова Е.В., Лобачева А.С., Ашурбеков Р.А. Современные модели вовлечённости персонала в компанию // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023.

