

Таблица 4 – Результаты кейс-контроля бенчмаркингового сопоставления

Параметр сопоставления	Гостиница 1	Степень влияния параметра	Гостиница 2	Степень влияния параметра	Решение
Внешний вид	Классическая, в старинном здании	4	Современная, в стиле модерн	5	Реконструировать с учетом современных потребностей и интереса к архитектуре
Ценообразование	Ассортиментная ценовая политика	2	Политика качества услуг	5	Применять политику качества услуг
Отзывы и рейтинг	7 по 10-балльной шкале	7	9 по 10-балльной шкале	9	Внедрить систему контроля качества
Маркетинг	Навязчивый	2	Умеренный	3	Скорректировать маркетинговую стратегию
Система контроля качества	Отсутствует	0	TQM	5	Внедрить TQM
Квалификация сотрудников и их обучение	70% сотрудников имеют образование по специальности «гостиничное дело»	4	Стаж, физические данные, навыки	5	Сфокусироваться на опыте, навыках, личных качествах сотрудников
Программа лояльности	Только скидки для постоянных клиентов	4	Накопительная система, программа лояльности	4	Протестировать новые механизмы стимулирования лояльности

Источник: составлено автором на основании [18]

Выводы

В статье представлена информация о порядке осуществления внутрикорпоративного контроля за состоянием внутрикорпоративных факторов в гостиничной сфере. Представлен порядок осуществления такого контроля в соответствии с особенностями гостиничного бизнеса. Сделан вывод о порядке и процедурах контроля за состоянием конкурентных факторов. Представленная процедура такого контроля позволяет регулярно и результативно сравнивать позиции предприятия и его ближайших конкурентов.

Вместе с тем, с помощью внутрикорпоративного контроля невозможно оценить состояние конкурентных факторов абсолютно беспристрастно, поскольку внутренние участники контроля адаптированы к данной среде и задействованы в ней (как говорилось выше, это, прежде всего, представители менеджмента объектов размещения). В этой связи существенные минусы деятельности гостиничного предприятия могут быть не учтены в полном объеме. Следует отметить и тот факт, что далеко не всегда в штате гостиничного предприятия задействованы сотрудники с достаточной квалификацией, релевантными навыками и знаниями, что не позволяет осуществлять внутрикорпоративный контроль собственными силами предприятия. В зарубежном гостиничном бизнесе присутствуют международные сетевые гостиницы, что дает возможность привлечение международных специалистов-консультантов. В современных условиях на российских предприятиях гостиничной сферы такая возможность отсутствует. В соответствии с этим в большинстве случаев эффективность проведения внутрикорпоративного контроля за состоянием конкурентных факторов будет существенно выше в том случае, если будут привлечены сторонние специалисты, способные увидеть объективную картину и проанализировать ее.

Источники

1. Лобачева Е.Н., Долгова И.В. Экономическая теория. Москва, Юрайт, 2020. - 539 с.
2. Муллагалиев А.Р. Особенности конкуренции на рынке гостиничных услуг. Российское предпринимательство, 2010, № 10. - с. 140-145.
3. Долгова И.В., Белый В.Л., Шкарпетина Е.В. Теоретические аспекты конкурентного развития субъектов рынка гостиничных услуг. Гуманитарный вестник, 2022, вып. 1. - 14 с.
4. Лесник А.Л., Смирнова М.Н. Стратегия конкуренции в гостиничном бизнесе. - Москва, Талер, 2011. - 198 с.
5. Скопина И.В., Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях. Маркетинг в России и за рубежом, 2004, № 5. - с. 37.
6. Валентюк В.А. Конкурентоспособность гостиничных предприятий. Российское общество: история и современность. Сборник научных статей. РГППИ, 2017, № 11. - с. 128-131.
7. Дмитриченко О.П. Анализ и оценка конкурентоспособности предприятий сферы гостиничных услуг. Экономическое возрождение России, 2010. - 7 с.
8. Зыков А. Л. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ товар_объект/ А. Л. Зыков // Вестник гражданских инженеров. - 2007. - № 3(12). - С. 76-82.
9. Асаул А. Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, Х. С. Абаев, Д. А. Гордеев. - СПб.: АНО «ИПЭВ», 2007. - 271 с.
10. Нефедкина Н.Н. Региональные программы как ориентиры инновационного развития санаторно-курортного комплекса города Сочи // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. - 2009. - № 3. - С. 203-204.
11. Филобокова Л. Ю. Стресс-тестирование – инструмент прогнозирования финансовой устойчивости малых предприятий / Л. Ю. Филобокова // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. - 2010. - № 3 (23). - 10 с.
12. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г. Сабецкая // Маркетинг. - 2014. - №1. - С. 29 -34.
13. Терехова А.Г. Трансформация комплаенса и риск-менеджмента в системе внутреннего контроля // Внутренний контроль в кредитной организации. - 2011. - № 1. - с. 6-11.
14. Когдиенко В.Г. Развитие концепции внутреннего контроля. Проблемы, мнения, решения, №15, 2013. - 11 с.
15. Данилин О.Д. Комплаенс-функция в современной организации: создание, структурирование и оценка//RUSSIAN JOURNAL OF MANAGEMENT. - 2016. - Том 4. - № 4. - 3 с.
16. Раджабов Р.К., Шарипова Х.Р. Бенчмаркинг как инструмент развития конкурентоспособности гостиничных предприятий. Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук, 2018. - 11 с.
17. Управление знаниями как фактор повышения конкурентоспособности гостиничного сервиса // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 8-3. - С. 453-455.
18. Жаркова Т.С. Применение принципов концепции бенчмаркинга для предприятий гостиничного бизнеса / Т.С. Жаркова // Ученые записки Международного банковского института. - СПб.: Международный банковский институт. - 2014. - №8-1. - С.191-197.
19. Горностаева Ж.В. Бенчмаркинг в сфере услуг: монография / Ж.В. Горностаева, С.В. Богданов [и др.]. - Шахты: ГОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2009. - 97 с.

EDN: BNTHWV

О.С. Голованова – аспирант кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, mpp_s@mail.ru,

*О.S. Golovanova – PhD student, Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia;
Н.Н. Масюк – д.э.н., профессор кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, masyukn@gmail.com,*

N.N. Masyuk – doctor of economical sciences, professor, Department of Economics and Management, Vladivostok State University, Vladivostok, Russia.

**МАТРИЦА КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ
АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ
COMPETENCY MATRIX AS A TOOL ADAPTIVE HUMAN
CAPITAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ECOSYSTEM OF THE ORGANIZATION**

Аннотация. Актуальность темы обусловлена тем, что в цифровой экосистеме организации для адаптивного управления человеческим капиталом требуется эффективный инструмент для подбора, оценки и развития персонала. В статье рассмотрен такой инструмент как матрица компетенций, а также рассмотрены понятие «компетенция», виды компетенций. Изучены особенности матрицы компетенций, описана методика разработки матрицы компетенций, обосновано значение использования матрицы компетенций в управлении человеческим капиталом в современной организации. Авторский вклад в разработку методики составления матрицы компетенций состоит в увеличении ее этапов за счет организационно-технического аспекта создания матрицы.

Abstract. The relevance of the topic is due to the fact that in the digital ecosystem of an organization, adaptive management of human capital requires an effective tool for recruitment, assessment and training human resources. The article examines such a tool as a competency matrix, and also discusses the concept of «competencies» and types of competencies. The features of the competency matrix are studied, the methodology for developing the competency matrix is described, and the importance of using the competency matrix in human capital management in a modern organization is substantiated. The author's contribution to the development of a methodology for compiling a competency matrix is to increase its stages due to the organizational and technical aspect of creating the matrix.

Ключевые слова: компетенция, компетентный подход, матрица компетенций, индикаторы компетенций.

Keywords: competence, competence-based approach, competence matrix, competence indicators.

Введение

Пандемия коронавирусной инфекции, ситуация на Украине, экономические санкции против Российской Федерации, прекращение деятельности многих международных компаний потребовали от руководства хозяйствующих субъектов пересмотра бизнес-процессов, совершенствования технологий с целью повышения конкурентоспособности продукции и перестройки всего организационного процесса [1]. Не вызывает сомнения тот факт, что грамотная, эффективная работа персонала всегда являлась условием высокопроизводительного труда, а в условиях новой исторической реальности соответствие знаний, умений и навыков работника должностной инструкции, его мотивированность, инициативность, творческий потенциал становится объектом пристального внимания руководителей и HR-отделов.

Современная организация нуждается в профессионалах, способных быстро адаптироваться к окружающей среде, получать новые знания и применять их на практике, что объясняет актуальность формирования и развития компетенций. По мнению авторов данной статьи, компетенции можно описать как совокупность знаний, умений и навыков, личностных особенностей, модели поведения работника, необходимых ему для выполнения профессиональных обязанностей, соответствия целям организации, ее корпоративной культуре, участия в достижении конкурентных преимуществ организации [2]. Компетенции работника являются условием для его найма, поощрения, продвижения, что в конечном итоге приводит к стабильной деятельности организации [3].

В научной литературе наиболее часто выделяются следующие разновидности компетенций: корпоративные, управленческие, профессиональные и личностные.

Совокупность корпоративных компетенций разрабатывается с опорой на организационные ценности, обозначенные в корпоративном кодексе компании, и является обязательной для всех сотрудников. Примером корпоративных компетенций можно назвать командность, ориентацию на результат, коммуникативность, креативность, адаптивность к изменениям [4]. Управленческие компетенции подразделяются на способность руководителя к стратегическому целеполаганию, самоорганизацию, мотивацию, развитие потенциала подчиненных, готовность находить альтернативные решения, нести за них ответственность и т.д [5].

Профессионально-технические компетенции определяются теми задачами, которые зафиксированы в должностной инструкции специалиста. Так, в перечень компетенций аналитика войдут: владение современными программами и цифровыми технологиями, аналитичность мышления, нацеленность на результат, коммуникабельность.

Уверенность в себе, самомотивация, самоуправление, адекватное отношение к неудачам, способность адаптироваться к изменениям составляют компетенции личной эффективности [6].

Экосистемно-компетентный подход к подбору персонала дает возможность отобрать тех специалистов, чьи знания, умения, навыки, личностные особенности требуются организации для достижения целей в цифровых экосистемах организаций [7]. Экосистемно-компетентный подход регламентирует процесс оценки кадрового состава, используемый для определения соответствия персонала занимаемой должности. Благодаря экосистемно-компетентному подходу у ответственного лица появляется возможность сформировать высокопроизводительный, мотивированный и профессионально подготовленный штат.

Компетентность оценивается не только по видам, но и по уровням, что учитывается при составлении

матрицы компетенций. Матрица компетенций представляет собой набор основных компетенций сотрудника, необходимых ему для выполнения профессиональных задач и достижения стратегических целей компании [8]. Матрица компетенций разрабатывается в момент достижения организацией стабильного роста, когда есть конкретные результаты деятельности, появляется положительный и отрицательный опыт работы с человеческим капиталом. Матрица компетенций создается для конкретной должности, в готовом виде она может быть оформлена в виде диаграммы, таблицы, на общем листе.

Методы и методология

В качестве методологической основы исследования использованы методы анализа и синтеза, контент-анализ, системный, ситуационный и экосистемно-компетентностный подходы.

Результаты

В научной литературе по управлению человеческим капиталом разработано несколько методик составления матриц компетенций, включающих от 4 до 7 этапов, причем необходимо при этом учитывать требования рынка труда в цифровую эпоху [9]. Авторы данной статьи модифицировали 7-ми-этапную методику составления матрицы компетенций М. Орловой [10]. Достоинствами данной методики является ее доступность, применимость на практике, однако недостатком – не учет организационно-технического аспекта создания матрицы. Авторами были дополнительно предусмотрены такие этапы, как «Разработка стратегии матрицы», «Создание проектной группы», «Визуализация матрицы». В результате авторская модифицированная методика составления матрицы компетенций состоит из следующих 10 этапов.

Первый этап разработки матрицы компетенций – это разработка стратегии матрицы компетенций, в ходе которой описываются желаемые результаты внедрения матрицы компетенций, дается характеристика должности.

Второй этап – создание проектной группы, в которую войдут сотрудник HR-отдела, руководители подразделений, специалисты компании, которые пользуются авторитетом, возможно привлечение эксперта.

Третий этап – это сбор и анализ информации о конкретной должности. Разработчик матрицы компетенций исследует:

- функциональные обязанности работника;
- действия, которые он должен предпринять для решения той или иной задачи;
- в чем состоит результат его деятельности;
- что работнику необходимо делать, чтобы достигать поставленных целей и задачи;
- какие знания, умения и навыки, личные качества он должен демонстрировать при выполнении возложенных на него задач.

В ходе сбора и анализа информации изучаются должностные инструкции, регламенты выполнения конкретных операций, организуется наблюдение за работой специалиста, используются опросники, образцы каталогов компетенций от внешних экспертов, проводится интервью с непосредственным исполнителем.

В результате составляется объемный перечень поведенческих действий, совершение которых способствует эффективному выполнению специалистом возложенных на него обязанностей [11]. Например, аналитик должен обладать следующим набором компетенций: усидчивость, логичность мышления, аналитическое мышление, широкий кругозор, целеустремленность, коммуникабельность, знание современных цифровых программ, самостоятельность, ориентация на результат [12].

В ходе *четвертого этапа* от разработчика матрицы компетенций требуется выделить из полученного перечня компетенций наиболее значимые для выполнения работником профессиональных задач. Важно отметить, что если показатель нельзя оценить объективно, то не допускается его включение в список. Так, ключевыми компетенциями аналитика можно назвать аналитическое мышление, широкий кругозор, нацеленность на результат, цифровые навыки и грамотность, коммуникабельность.

Пятый этап разработки матрицы компетенции включает в себя емкое определение каждой выделенной компетенции. Готовые определения менеджер по персоналу заносит в матрицу. Подбор формулировки определений возлагается либо на экспертную группу, либо на самих специалистов, если они с нуля совместными усилиями описывают профессиональную компетенцию. В таблице 1 представлен пример компетенций с описанием и результатами аналитика.

Таблица 1 – Компетенции «Аналитика» и их индикаторы

Компетенция	Определение	Индикаторы
Аналитическое мышление	Демонстрирует способность находить, систематизировать, обрабатывать данные.	Способен находить нужную информацию по теме исследования. Демонстрирует владение специализированными программами для проведения расчетов. Стремится тщательно и подробно изучить интересующий вопрос.
Широкий кругозор	В своей работе использует межпредметные связи. Осознает, что для успешной деятельности аналитику необходимо постоянно учиться и развиваться.	Сфера интересов выходит за пределы аналитической деятельности. Интересуется сферами бизнеса, математики, вычислительной техники. Готов изучать дополнительную информацию для достижения высокого профессионального результата.
Нацеленность на результат	Адекватно относится к имеющимся преградам, сохраняет положительный настрой с целью достижения успехов в поставленной задаче.	Разрабатывает эффективный план по достижению цели. Влияет на внешние преграды. Подбирает дополнительные пути достижения успеха. Ищет новые возможности, демонстрирует амбициозность.
Цифровые навыки и грамотность	Для проведения вычислений, сбора, анализа, систематизации и визуализации данных использует современные цифровые программы.	Применяет в своей работе цифровые технологии, платформы и инструменты. Умеет собирать, интерпретировать, визуализировать и анализировать данные на основе массива данных с использованием искусственного интеллекта. Совершенствует свое профессиональное мастерство за счет изучения новых программ.

Продолжение таблицы

Компетенция	Определение	Индикаторы
Коммуникации	Демонстрирует готовность обратиться к собеседнику, чтобы узнать новую информацию, донести свое мнение, аргументированно изложить результаты аналитических исследований.	При беседе использует коммуникативные средства, зависящие от уровня подготовки собеседника. При беседе с экспертом применяет профессиональные термины, при беседе с человеком иной сферы готов доступно и понятно изложить материал. Демонстрирует грамотную и уважительную устную и письменную речь. Предоставляет коллегам и сотрудникам необходимую аналитическую информацию и регулярно дает обратную связь.

Источник: составлено авторами

Шестой этап – тестирование проекта матрицы. После сведения компетенций в единую систему ответственное лицо должно убедиться, что компетенции являются актуальными для данной должности в данный временной период. Компетенции не пересекаются, элементы дополняют друг друга, формулировки доступны для понимания, конструкции не перегружены.

Подготовленный вариант следует обсудить с руководителем, а затем провести апробирование на фокус-группе. В тестировании матрицы принимают участие сотрудники, занимающие анализируемые должности, специалисты смежных областей, которые не участвовали в создании матрицы. Участники группы должны оценить формулировки, их соответствие занимаемой должности, а также изучить подчиненных по указанным критериям. По завершению работы в матрицу компетенций вносятся итоговые коррективы.

Седьмой этап – определение шкалы оценки. Разработать шкалу оценки можно двумя способами. Первый способ представляет собой оценку из двух уровней. Сотрудник будет либо обладать, либо не обладать компетенцией. Второй вариант представляет собой оценивание компетенций по пятибалльной шкале. Например, компетенция «аналитическое мышление» менеджером по продажам будет оцениваться следующим образом.

Таблица 2 – Оценка компетенции «аналитическое мышление» аналитика

Уровень развития	Поведенческие индикаторы
1	Компетенция не проявлена. Сбор, систематизация и изучение информации производятся хаотично, нелогично, с большим количеством ошибок.
2	Специалист самостоятельно принимает решение, анализирует имеющиеся факты. Избегает глубокого погружения в исследуемый вопрос, не изучает дополнительные источники информации.
3	Сотрудник самостоятелен, демонстрирует достаточную глубину в изучении вопроса, своевременно устраняет разовые ошибки.
4	Специалист комплексно подходит к изучению явления, привлекает дополнительную информацию, стремится получить экспертное заключение, использует дополнительные компьютерные программы.
5	Сотрудник демонстрирует глубокий аналитический подход, комплексность в описании долгосрочных и краткосрочных последствий анализируемого решения, владеет компьютерными программами на профессиональном уровне, по своей инициативе использует новые программы.

Источник: составлено авторами

Восьмой этап – создание профиля идеального сотрудника занимаемой должности. Эксперты, привлеченные к разработке матрицы компетенций, оценивают каждую компетенцию, а менеджер по персоналу заносит оценки в сводную таблицу.

Девятым этапом будет визуализация матрицы, когда с помощью графических средств оформления матрица компетенций приобретет комфортный для восприятия вид.

Десятым этапом выступает оценивание персонала по разработанным критериям. Рекомендуется использовать следующие методы: тестирование, личностные опросники, assessment-центр, бизнес-игры, метод 90, 180 или 360 градусов, наблюдение, самооценку, структурированное интервью [13].

Для обоснованности оценки персонала используются несколько вариантов. Необходимо учитывать специфику занимаемой должности, бюджет, временные затраты, а также необходимость в детализации получаемой информации.

На рисунке 1 представлен пример оценки компетенций аналитика банковского сектора методом 360 градусов. Для того, чтобы определить средний рейтинг сотрудника, оценки сотрудника по каждой компетенции суммируются. Изучение показателей по каждой компетенции позволяет понять достоинства и недостатки специалиста, всей группы в целом, соответствие персонала установленным нормативам. Матрица оценки компетенций ложится в основу программы обучения и развития персонала. С ее помощью ответственные лица определяют точки роста специалистов.

Понимание потенциала и профессиональных возможностей как отдельных членов группы, так и всей группы позволяет рационально распределять ресурсы для выполнения задач. Матрица компетенций применяется при трудоустройстве кандидатов на конкретную должность. У работника появляется осознание существующего у компании стандарта профессионального уровня специалиста.

Матрица компетенций обладает преимуществами как для менеджеров различных уровней управления организацией, так и для рядовых специалистов. Руководитель как пользователь матрицы компетенций сравнивает стандарты работы сотрудников организации с реальными результатами. При проведении аттестации матрица компетенций позволяет руководителю понять, какие знания, умения, навыки подчиненных будут подвергаться изучению и проверке.

Выявленные сильные и слабые стороны сотрудников побуждают руководящий состав предприятия принимать ответственные меры по устранению пробелов в квалификации персонала. Руководители высшего звена управления

изучают вопросы формирования кадрового резерва и планирования карьеры сотрудников на основе матрицы компетенции [13].

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ АНАЛИТИКА МЕТОДОМ 360 градусов							
Компетенция	Определение	Индикаторы	Оценка руководителя	Оценка коллег	Оценка подчиненных	Самостоятельно	СРЕДНИЙ БАЛЛ
Аналитическое мышление	Демонстрирует способность находить, систематизировать, обрабатывать данные.	Способен находить нужную информацию по теме исследования.	3,00	4,00	4,00	4,00	
		Демонстрирует владение специализированными программами для проведения расчетов.	3,00	3,00	5,00	3,00	
		Стремится тщательно и подробно изучить интересующий вопрос.	2,00	4,00	4,00	4,00	
		Средний балл по компетенции	2,67	3,67	4,33	3,67	3,58
Широкий кругозор	В своей работе использует межпредметные связи. Осознает, что для успешной деятельности аналитику необходимо постоянно учиться и развиваться.	Сфера интересов выходит за пределы аналитической	3,00	3,00	4,00	4,00	
		Интересуется сферами бизнеса, математики, вычислительной	2,00	3,00	3,00	4,00	
		Готов изучать дополнительную информацию для достижения	3,00	3,00	4,00	4,00	
		Средний балл по компетенции	2,67	3,00	3,67	4,00	3,33
Нацеленность на результат	Адекватно относится к имеющимся преградам, сохраняет положительный настрой с целью достижения успехов в поставленной задаче	Разрабатывает эффективный план по достижению цели.	4,00	4,00	4,00	4,00	
		Влияет на внешние преграды.	3,00	4,00	4,00	3,00	
		Подбирает дополнительные пути достижения успеха	3,00	3,00	3,00	4,00	
		Ищет новые возможности, демонстрирует амбициозность.	3,00	3,00	3,00	4,00	
Средний балл по компетенции	3,25	3,50	3,50	3,75	3,50		
Цифровые навыки и грамотность	Для проведения вычислений, сбора, анализа, систематизации и визуализации данных использует современные цифровые программы.	Применяет в своей работе цифровые технологии, платформы и инструменты.	4,00	4,00	4,00	3,00	
		Умеет собрать, интерпретировать, визуализировать и анализировать данные на основе массива данных с использованием искусственного интеллекта.	4,00	3,00	4,00	4,00	
		Совершенствует свое профессиональное мастерство за счет изучения новых программ.	4,00	4,00	3,00	4,00	
		Средний балл по компетенции	4,00	3,67	3,67	3,67	3,75
Коммуникация	Демонстрирует готовность обратиться к собеседнику, чтобы узнать новую информацию, донести свое мнение, аргументированно изложить результаты аналитических исследований.	При беседе использует коммуникативные средства, зависящие от уровня подготовки собеседника.	4,00	3,00	4,00	4,00	
		При беседе с экспертом применяет профессиональные термины, при беседе с человеком иной сферы готов доступно и понятно изложить материал.	4,00	4,00	3,00	4,00	
		Демонстрирует грамотную и уважительную устную и	4,00	3,00	4,00	3,00	
		Предоставляет коллегам и сотрудникам необходимую аналитическую информацию и регулярно дает обратную связь.	3,00	3,00	3,00	4,00	
		Средний балл по компетенции	3,75	3,25	3,50	3,75	3,56
Среднее значение по всем баллам			3,27	3,42	3,73	3,77	3,55

Рисунок 1 – Пример оценки компетенций аналитика банковского сектора методом 360 градусов

(Источник: составлено авторами)

Для менеджеров среднего и низового уровней управления матрица компетенций необходима в качестве инструмента для эффективного управления карьерой подчиненных. Матрица компетенций используется при проведении оценки персонала и анализе его работы, позволяет быстро выбрать исполнителя конкретного задания, выстроить четкую обратную связь с сотрудником. Матрица компетенций нужна для повышения или поддержания имеющегося у работника уровня компетенции.

Матрица компетенций необходима рядовому специалисту для ознакомления с должностными обязанностями, корпоративными стандартами. Благодаря матрице компетенций специалист мотивирован на достижение определенного результата, преодоление слабых сторон, усиление значимых для его деятельности профессиональных навыков. Благодаря матрице компетенций коллектив получает четкие, единые требования, касающиеся оценки знаний, умений и навыков. Матрица компетенций обеспечивает возможность отслеживания прогресса в профессиональном и личном развитии.

Матрица компетенций служит мощным инструментом адаптивного управления человеческим капиталом. Она является одним из основных элементов организационного механизма адаптивного управления человеческим капиталом в цифровых экосистемах организаций [14,15].

Она позволяет организациям выявить и определить ключевые компетенции, необходимые для успеха в различных ролях и функциях внутри организации. В цифровой экосистеме эти компетенции могут включать технические навыки, такие как анализ данных, программирование и цифровой маркетинг, а также мягкие навыки, такие как общение, сотрудничество и адаптивность.

Организации могут использовать матрицу компетенций для оценки текущих уровней компетентности сотрудников различных должностей и отделов. Эта оценка может проводиться посредством самооценки, оценки менеджеров, оценки навыков или анализа производительности, что дает ценную информацию о сильных и слабых сторонах сотрудников и потребностях в развитии.

Сравнивая текущие уровни компетенций с желаемыми профилями компетенций, организации могут выявить пробелы в навыках и области для улучшения. Этот анализ помогает расставить приоритеты в инициативах по обучению и развитию, переквалификации или повышению квалификации сотрудников, а также согласовать усилия по развитию талантов с целями и стратегическими приоритетами организации.

На основе анализа пробелов в навыках организации могут создавать персонализированные планы обучения и развития для сотрудников, чтобы повысить их компетенции и возможности. Эти планы могут включать в себя сочетание формальных программ обучения, онлайн-курсов, возможностей наставничества и практического обучения, адаптированного к индивидуальному стилю обучения и карьерным устремлениям [16].

В динамичной и быстро меняющейся цифровой экосистеме организациям необходимо гибко управлять своим человеческим капиталом. Матрица компетенций позволяет организациям быстро адаптироваться к меняющимся потребностям бизнеса и требованиям рынка, определяя новые требования к навыкам, перераспределяя ресурсы и активно развивая кадровый резерв для заполнения критически важных ролей.

Управление производительностью на основе компетенций позволяет организациям оценивать производительность сотрудников на основе заранее определенных стандартов и критериев компетентности. Такой подход обеспечивает объективную обратную связь, способствует прозрачности и справедливости, а также поддерживает карьерный рост и планирование преемственности на основе соответствия заслуг и компетентности.

Матрица компетенций облегчает постоянную обратную связь и коучинговые беседы между менеджерами и сотрудниками, способствуя культуре непрерывного обучения и совершенствования. Менеджеры могут предоставлять целевую обратную связь по конкретным компетенциям, отмечать достижения и предлагать рекомендации по областям развития, позволяя сотрудникам расти и процветать в цифровой экосистеме [17].

Данные о компетенциях, собранные и проанализированные с помощью матрицы, могут служить основой для принятия решений на основе данных, связанных с привлечением талантов, планированием рабочей силы и организационным развитием. Используя информацию из матрицы компетенций, организации могут принимать обоснованные решения о найме, инвестициях в обучение, стимулировании производительности и стратегиях удержания талантов.

Нужно подчеркнуть, что у матрицы компетенций есть и недостатки:

1. Прежде всего специалист, занимающийся разработкой матрицы компетенций, должен обладать высокой квалификацией, быть знакомым со сферой деятельности компании, понимать ее кадровые потребности.

2. Разработка матрицы компетенций представляет собой длительный и многокомпонентный процесс, который требует привлечения нескольких специалистов. Этот процесс может включать себя сбор и систематизацию ключевых компетенций, их описание исходя из выбранной шкалы, подбор и обучение экспертов, выбор и применение данного инструмента на практике. Процесс создания матрицы компетенций станет более усложненным, если речь идет о разработке такой матрицы для всего персонала предприятия, группы смежных должностей.

3. Третьим недостатком матрицы компетенций можно назвать ее высокую финансовую стоимость.

4. При формировании ключевых компетенций ответственные лица могут совершить следующие ошибки:

- использовать уже существующую матрицу компетенции без ее адаптации к условиям работы конкретного предприятия;

- в матрицу компетенций может быть включено слишком большое число компетенций;

- Некоторые компетенции могут быть противоречащими или дублирующими;

Компетенции важно четко и однозначно описывать, чтобы избежать двойного трактования [18].

5. Возникновение сопротивления со стороны работников организации, что объясняется отсутствием четкого объяснения руководством и HR-отделом причин введения матрицы компетенций в процесс оценивания персонала.

В процессе разработки матриц компетенций можно использовать различные методы моделирования компетенций, такие как анализ должностей, картирование компетенций и профилирование компетенций, чтобы выявить и определить интегральные компетенции, необходимые для различных уровней и типов ролей в организации [19-20]. Необходимо также учитывать как функциональные компетенции (связанные с конкретными должностными функциями), так и поведенческие компетенции (связанные с навыками межличностного общения, лидерством и т. д.) [21].

Заключение

В результате проведенной аналитической работы можно утверждать, что на сегодняшний день целесообразным и значимым выступает использование матрицы компетенций в управлении человеческим капиталом. Матрица компетенции выступает в качестве эффективного инструмента оценивания персонала, полученные результаты обеспечивают повышение конкурентоспособности и квалификации работников, качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, что в конечном итоге способствует поступательному развитию хозяйствующего субъекта.

В целом, матрица компетенций служит стратегическим инструментом адаптивного управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации, позволяя организациям эффективно развивать, развертывать и оптимизировать свои кадровые ресурсы для достижения своих бизнес-целей и процветания в быстро развивающейся цифровой среде.

Источники

1. Гейер В.В. Развитие компетентностного подхода в управлении человеческим капиталом современного предприятия в России // Вестник науки и образования. 2021. №2-2. С. 9-13.
2. Масюк Н.Н., Голованова О.С. Трансформация методов управления человеческим капиталом в условиях цифровизации. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2022. Т. 11. № 1 (38). С.26-30.
3. Алханов Г.Р. Возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала // StudNet. 2022. №2. С. 903-915.
4. Болдырева Н.В., Болдырева Н.П. Ключевые компетенции в современных условиях [Электронный ресурс] // <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kompetentsii-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 03.02.2024).
5. Базаров Т.Ю. Психология управления человеческим капиталом / Т. Ю. Базаров. М.: Издательство Юрайт, 2023. 381 с.
6. Родина Т.Е. Компетентностный отбор и оценка персонала организации // МНИЖ. 2022. №2-3. С. 29-32.

7. Голованова О.С. Масюк Н.Н. Взаимосвязь управления знаниями и управления человеческим капиталом в условиях цифровых преобразований: экосистемно-компетентный подход // Вестник Евразийской науки. 2023. №4.
8. Этуев Х.Х., Швиндт А.Н., Фролова О.В., Максимова М.В. Методический подход к формированию матрицы компетенций под запросы цифровой экономики // Вопросы образования. 2023. №2. С. 214-240.
9. Масюк Н.Н., Панькова О.С. Рынок труда и ключевые компетенции цифровой эпохи В сборнике: Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Труды II Международной научно-практической конференции. 2019. С.467-471.
10. Орлова М. Как составить матрицу компетенций для подбора и оценки персонала [Инструкция + Примеры] [Электронный ресурс] // <https://testwork.io/blog/matrica-kompetencij/> (дата обращения: 7.02.2024).
11. Старчикова Е.А., Горностаева Ж.В. Роль компетентного подхода в управлении человеческим капиталом // Форум молодых ученых. 2021. №1. С. 314-317.
12. Управление человеческим капиталом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2023. 218 с.
13. Маслова В. М. Управление человеческим капиталом. М.: Юрайт, 2023. 451 с.
14. Голованова О.С., Масюк Н.Н. Организационный механизм адаптации управления человеческим капиталом в цифровой экосистеме организации // Территория новых возможностей. Вестник ВВГУ. 2024. №1. С. 92-105.
15. Голованова О.С., Масюк Н.Н. Задачи и функции организационных механизмов адаптивного управления человеческим капиталом в цифровых экосистемах организаций // Вестник академии знаний. 2024. №2.
16. Ширинкина Е.В. Новая модель переподготовки персонала в условиях цифровой экономики. Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2022. Т. 13. № 1. С. 95-102.
17. Коновалова В.Г. Позитивный опыт сотрудников: инструменты управления В сборнике: Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VI научно-практической конференции. 2020. С. 166-170.
18. Дик А.Н., Махмудова И.Н. Оценка компетенций персонала. В сборнике: Экономика труда и управление персоналом. Материалы международной научно-практической конференции. Московский авиационный институт. Москва, 2021. С. 117-122.
19. Комиссаров А.Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров. Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. №1 (58). С. 63-85.
20. Карапетян, Н. С., & Каунов, Е. Н. (2020). Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий. Креативная экономика. 2020. №6 (14). С. 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>.
21. Толочек, В. А., & Машкова, А. С. (2020). Компетенции: методы исследования, результаты, существенные свойства психологических объектов взаимосвязи и взаимоограничения. Организационная психология. 2020. №4 (10), С. 252–270.

EDN: BOZYXS

Т.А. Головина – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом, Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орел, Россия, golovina_t78@mail.ru,

T.A. Golovina – doctor of economics, professor, Head of the department of management and personnel management, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Orel, Russia;

И.Л. Авдеева – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орел, Россия, avdeeva-il@ranepa.ru,

I.L. Avdeeva – candidate of economic sciences, assistant professor of the department of management and public administration, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Orel, Russia;

С.Ю. Платошкина – аспирант кафедры «Менеджмент и управление персоналом», Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, Орел, Россия, sofia-1708@yandex.ru,

S.Yu. Platoshkina – Postgraduate student of the Department of Management and Personnel Management, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA, Orel, Russia.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ОСНОВЕ СТЕЙКХОЛДЕРСКОГО ПОДХОДА PUBLIC STRATEGIC MANAGEMENT BASED ON A STAKEHOLDER APPROACH

Аннотация. Система государственного стратегического управления представляет собой динамическую модель организационно-управленческой деятельности, отличающаяся сложностью, открытостью, активностью и сочетающая в пространстве и во времени многоуровневое множество атрибутов, их взаимоотношений в процессе формирования и реализации задач, стоящих перед органами государственной власти различного уровня.

В современных условиях борьбы за инвестиции, квалифицированные кадры, технологии, эффективные подходы и инструментарий стратегического управления должны быть адаптированы для решения государственных стратегических задач при активном участии всех ключевых заинтересованных сторон, интересы которых могут быть прямо противоположными. В исследовании сделан вывод о том, что с качеством системы государственного управления в стратегическом аспекте тесным образом связана проблематика взаимоотношений с заинтересованными сторонами. Каждая из заинтересованных сторон оказывает прямое или косвенное влияние на деятельность органов власти.

Предложенная авторами организационно-управленческая модель позволяет реализовывать деятельность органов власти максимально адаптированную под каждого ключевого стейкхолдера с выделением эффектов от стратегического партнерства.

Abstract. The system of state strategic management is a dynamic model of organizational and managerial activity, characterized by complexity, openness, activity and combining in space and time a multilevel set of attributes, their relationships in the process of formation and implementation of tasks facing public authorities of different levels.

In modern conditions of struggle for investments, qualified personnel, technologies, effective approaches and tools of strategic management should be adapted to solve state strategic tasks with the active participation of all key stakeholders, whose interests may be directly opposite. The study concludes that the quality of public administration system in the strategic aspect is closely related to the problem of relations with stakeholders. Each stakeholder has a direct or indirect impact on the activities of public authorities.

The organizational and managerial model proposed by the authors allows to implement the activities of the authorities adapted to each key stakeholder with highlighting the effects of strategic partnership.

Ключевые слова: государственное стратегическое управление, стейкхолдер, стейкхолдерский подход, кибернетическая модель, коммуникационное взаимодействие.

Keywords: state strategic management, stakeholder, stakeholder approach, cybernetic model, communication interaction.

Для повышения качества государственного стратегического управления, улучшения характеристик экономического пространства субъектов Российской Федерации необходимо внедрение стейкхолдерского подхода, который первоочередной задачей ставит вопросы сближения интересов выделенных кросс – групп стейкхолдеров.

Большое количество стейкхолдеров органов государственной власти оценивают их деятельность как неэффективную и не имеющую единого системного методологического подхода к стратегическому управлению и направленного на поддержку активного взаимодействия с ключевыми заинтересованными сторонами.