

**Серия “Организация”**

**Инструктивное письмо**

**ШКАЛА КОМПЕТЕНТНОСТИ СОТРУДНИКОВ**

09.08.2021

Пересмотрено 23.01.2024

В папку штатного сотрудника

В компании, для того что бы занимать тот, или иной пост необходимо обладать определенным уровнем компетентности для выполнения функционала такого поста. Компетентность равно знания. В нашем случае сотрудник знает, когда применяет полученные знания, выполняя работу на своем посту, в том числе, соблюдая правила компании. Однако в компании бывают ситуации, когда сотрудники не применяют свои знания в работе, хотя прошли обучение. Соответственно, можно сказать что уровень компетенции таких сотрудников ниже, чем у тех, которые постоянно применяют полученные знания в работе, в том числе, согласно правил компании. При этом уровень компетентности не влияет на увеличение или уменьшение заработной платы, что никак не мотивирует других сотрудников получать новые знания, развиваться самому и развивать компанию. Также, у нас в компании, есть сотрудники, которые, проходя обучение, постоянно улучшают деятельность компании, что приводит к увеличению дохода и при этом можно сказать что их уровень компетентности выше чем у рядового сотрудника. И в этом случае, сотрудник, который улучшает деятельность компании, получает одинаковую заработную плату с тем сотрудником, который не применяет минимальный набор знаний в своей работе. Соответственно сотрудники с разным уровнем компетентности получают одинаковый уровень заработных плат, что негативно сказывается на мотивации постоянно совершенствоваться самому и совершенствовать компанию.

Для того что бы решить этот вопрос, компания внедряет шкалу компетентности сотрудников и привязывает уровень заработной платы к уровню компетентности сотрудника.

# Шкала компетентности

Шкала компетентности состоит из 3-х уровней:

1. Абитуриент - сотрудник компании, который не прошел минимальный уровень обучения и не обладает минимальным набором знаний и умений для своего поста. Либо сотрудник перестал применять минимальные знания и умения на своем посту.
2. Бакалавр - сотрудник компании, который прошел минимальный уровень обучения и обладает минимальным набором знаний и умений для своего поста. А также применяет эти знания в работе на своем посту.
3. Специалист - сотрудник компании, который совершенствует работу компании, внедряет свои знания, полученные после прохождения обучения, создает или изменяет процессы в компании, которые в дальнейшем приносят экономическую (больше денег) или операционную (упрощение или ускорение процессов) выгоду для компании.

Минимальный набор знаний и умений:

1. Сотрудник знает и применяет все правила по оргполитикам из папки штатного сотрудника.
2. Сотрудник знает и применяет все правила по оргполитикам из должностной папки занимаемой должности.

Коэффициенты в зарплатном файле в зависимости от компетентности сотрудника:

Абитуриент - 1

Бакалавр - 1,1

Специалист - 1,3

# Условия перехода вверх по шкале компетентности:

### Условия перехода с Абитуриента на Бакалавра:

Переход осуществляется с начала отчетной недели

1. Сотрудник полностью прошел обучение по оргполитикам из папки штатного сотрудника. Т.е. у сотрудника нет просроченных задач по обучению по оргполитикам из папки штатного сотрудника
2. Сотрудник прошел обучение по оргполитикам для занимаемой должности. Т.е. у сотрудника нет просроченных задач по обучению по оргполитикам для занимаемой должности
3. У сотрудника нет просроченных задач в Битриксе
4. У руководителя нет задач, которые ждут контроля более 24 часов

Только после выполнения всех пунктов сотруднику назначается уровень Бакалавр

### Условия перехода с Бакалавра на Специалист:

1. Сотрудник компании прошел дополнительное обучение, которое не касается минимального набора знаний и умений для данной должности или сотрудник компании прошел углубленное обучение по минимальному уровню (например изучил новые данные в отношении организующей схемы компании, или новой системы постановки задач, или изучил новые или углубленные правила ведения финансового планирования и т.д.) .
2. Сотрудник компании после обучения составил и утвердил у собственника компании программу изменения каких-либо процессов в компании.

К примеру:

- Сотрудник компании прошел углубленное изучение финансового планирования и составил программу изменения процесса проведения финансового планирования, которая позволит полностью автоматизировать проведение финансового планирования и сократить время проведения финансового планирования с 1,5 часа до 15 минут.

- Сотрудник компании прошел специализированное обучение по управлению проектами, составил программу внедрения управления проектами.

1. Сотрудник компании полностью внедрил данную программу в компанию и получил результат, описанный в программе
2. У сотрудника нет просроченных задач в Битриксе
3. У руководителя нет задач, которые ждут контроля более 24 часов

Только после выполнения всех пунктов сотруднику назначается уровень СПЕЦИАЛИСТ

Техника перехода:

1. Изменения или внедрения согласно утвержденной программы начали действовать в компании; непосредственный руководитель сотрудника, который внедрил программу после обучения, получает подтверждение у НО14, о том что программа действует, и действительно есть результат описанный в программе; и назначает сотруднику с новой отчетной недели уровень Специалист и новый коэффициент 1,3; сотрудник со следующей отчетной недели, после того как достигнут и подтвержден результат по программе, переходит на уровень специалист, и начинает получать повышенный коэффициент.

2. Еженедельно на протяжении двух месяцев НО14 проводит инспекции по применению изменений или внедрений в компании на предмет их использования. Если изменения или внедрения применяются, НО14 подтверждает непосредственному руководителю сотрудника, который выполнил программу после обучения, о том что результат по программе после обучения действует, и соответствует заявленному результату, в таком случае сотрудник получает на этой отчетной неделе повышающий коэффициент. Если по какой-то причине результата нет, или он не соответствует заявленному в программе, тогда НО14 передает данные непосредственному руководителю сотрудника о том что результат по программе не достигнут, и непосредственный руководитель назначает сотруднику уровень Бакалавр с новой отчетной недели, сотрудник не получает повышающий коэффициент, пока изменения или внедрения не начнут действовать и тогда он может перейти только со следующей отчетной недели, после того как НО14 подтвердит что результат программы достигнут в соответствии с программой.

3. По истечению 8 недель после внедрения непосредственный руководитель переводит сотрудника на предыдущий уровень Бакалавр.

1. Сотрудник, который внедрил программу после обучения, имеет возможность получать повышающий коэффициент в размере 1,3л всего на протяжении 8 недель подряд, с момента его первого назначения его непосредственным руководителем после предоставления НО14 данных о полученном результате программы после обучения. Если по какой-то причине, с момента первого назначения уровня Специалист сотрудник получает более низкий уровень компетенции, по условиям описанным выше, то неделя, на которой сотруднику был назначен более низкий уровень, засчитывается в 8 недель и не прибавляется к тем 8 неделям, на которые сотруднику был назначен уровень компетентности Специалист.   
   Например, сотрудник получил первую неделю уровень компетентности Специалист, потом на второй неделе забыл вовремя изучить новую оргполитику, и его непосредственный руководитель назначает ему на 1 неделю уровень абитуриент, потом сотрудник переизучает правила и его руководитель назначает ему уровень Специалист, соответственно сотрудник может оставаться на уровне Специалист всего еще 6 недель, 1 неделя выпадает, так как он находился на уровне Абитуриент.

# Условия перехода вниз по шкале компетентности

Условия перехода с Бакалавра или Специалиста на Абитуриента:

-Переход осуществляется с начала отчетной недели.

-Сотрудник компании (на каком бы он уровне не находился), который не выполнял правила компании, описанные в оргполитиках компании в папке штатного сотрудника и должностной папке и которому поставлена задача по переобучение по данным правилам. Факт постановки задачи на переобучение правил компании, свидетельствует, что сотрудник не применил свои знания на практике, а значит он не обладает необходимой минимальной компетентностью.

-Если сотрудник переизучил правило в течении отчетной недели, (в среду поставлена задача на переизучение, в четверг задача уже выполнена), то он все равно со следующей отчетной недели переходит на уровень Абитуриент

- У сотрудника есть просроченные задачи в Битриксе

- У руководителя есть задачи от подчиненных, которые ждут контроля более 24 часов

Техника перехода:

1. Непосредственный руководитель при подписании боевого плана подчиненного, наряду с обычными действиями по подписанию боевого плана, проверяет следующее:  
- были ли поставлены на предыдущей отчетной неделе задачи на переизучение правил компании.  
- нет ли просроченных задач по изучению новых оргполитик компании.

- нет ли задач на переизучение оргполитик, которые были поставлены ранее на предыдущей неделе, и до сих пор не закрыта задача.

- нет ли просроченных задач по посту  
- у сотрудни

ков, у которых есть подчиненные, нет ли задач, которые ждут контроля более 24 часов

Сотруднику, который имеет вышеописанные пункты, его непосредственный руководитель с новой отчетной недели назначает уровень Абитуриент, и назначает коэффициент - 1 в зарплатном файле.

2. После того, как сотрудник выполнил условия перехода с уровня Абитуриент, и прошел все необходимое обучение, непосредственный руководитель сотрудника назначает ему тот уровень компетентности и коэффициент в зарплатном файле, с которого он слетел на Абитуриента.

4. Если сотрудник в течении отчетной недели, на которой он слетел на Абитуриента не прошел обучение, то он остается на уровне Абитуриент до тех пор, пока не будут выполнены условия перехода.

НОВЫЕ ОРГПОЛИТИКИ КОМПАНИИ

1. После выхода новой оргполитики компании или после пересмотра уже существующей оргполитики компании, сотрудник компании обязан пройти обучение по оргполитике в течении установленного времени в задаче в битриксе на прохождение обучения.

Если сотрудник компании не прошел обучение в срок, то это означает что он не обладает всеми необходимыми знаниями и умениями, и переходит на уровень Абитуриент с новой отчетной недели, и остается там, пока не пройдет все необходимое обучение. При этом, перейти обратно на предыдущий уровень сотрудник сможет выполнив условия перехода.

Ответственный за контроль уровня компетентности каждого сотрудника его непосредственный руководитель, который еженедельно, при подписании боевого плана сотрудника, определяет его уровень на основании задач по обучению в битриксе.

Задачи по переобучению сотрудников компании может ставить:

1. Непосредственный руководитель
2. Вышестоящий руководитель любому сотруднику своей предоставляющей компании, поставив в известность (наблюдателем к задаче) непосредственного руководителя сотрудника о переобучении.
3. Руководитель управляющей компании любому сотруднику предоставляющей компании поставив в известность (наблюдателем к задаче) непосредственного руководителя сотрудника о переобучении.
4. НО1, НО3 любому сотруднику своей предоставляющей компании, поставив в известность (наблюдателем к задаче) непосредственного руководителя сотрудника о переобучении.
5. НО15 любому сотруднику своей предоставляющей компании, поставив в известность (наблюдателем к задаче) непосредственного руководителя сотрудника о переобучении.

Правила постановки задач на переобучение:

1. Сотрудник, который ставит задачу на переобучения другого сотрудника описывает в задаче:

* Ситуацию, которая возникла в результате нарушения правил компаний.
* Оргполитику компании, которая была нарушена, и по которой необходимо переобучиться.
* Цель переобучения сотрудника - почему сотруднику необходимо пройти данную оргполитику, и как сотрудник будет применять это обучение в работе.

1. Тот кто ставит задачу на переобучение сотрудника, добавляет наблюдателем НО14, который в свою очередь назначает переобучение на обучающей платформе, и подтверждает что обучение пройдено, прямо в комментариях к задаче.
2. Срок выполнения задачи на переобучение должен составлять не более 7 календарных дней после даты постановки.

Правила создания программы после обучения должна содержать следующие пункты:

1. Название программы
2. Цель написания программы, что мы должны получить в результате выполнения программы, какие процессы изменяться, на что это повлияет.
3. Измеримый результат. Это или цифры в деньгах, или цифры по экономии времени а соответственно повышенная эффективность, или другой результат, который можно померять как было до, и что стало после внедрения программы.
4. Задачи в свободной форме написания, которые имеют ответственного, ожидаемый результат и срок выполнения.
5. В обязательном порядке программа должна содержать задачи по написанию правил компании, так как эта программа предназначена для изменения тех процессов, которые есть на данный момент в компании.

НО3 еженедельно проводит инспекции выборочно в отношении правильного определения уровня компетентности сотрудников компании. То есть сравнивает уровень компетенции, установленный сотруднику его непосредственным руководителем, с тем уровнем, который необходимо было установить сотруднику. Например при наличии просроченных задач на переобучение оргполитик компании руководитель назначает уровень Бакалавр. В таком случае, НО3 ставит задачу на данного руководителя о переизучении правил компании, и соответственно данный руководитель при подписании своего боевого плана получает от своего непосредственного руководителя уровень компетентности Абитуриент.

Внедрив шкалу мотивации, сотрудники компании будут мотивированы не только выполнять все правила компании, но и постоянно улучшать деятельность компании, что приведет не только к увеличению дохода конкретного сотрудника, но и к увеличению дохода всей компании и всех сотрудников компании в целом.

Владелец ООО “Компания ВБА”

Геннадий Мороз