



# Competency Based Performance Management

**Павел Ивахненко**  
**Старший консультант, SHL**

- Подход SHL к Управлению Эффективностью Деятельности (Performance Management)
- Трудности при внедрении и поддержке систем Управления Эффективностью Деятельности



# > Управление Эффективностью Деятельности / подход SHL



Система практик и процедур для улучшения индивидуальной и групповой продуктивности и организации работы для достижения организационных целей



› Системный подход к управлению эффективностью деятельности





- **KPI's – что должно быть выполнено**
- **Компетенции – как должно быть это сделано**



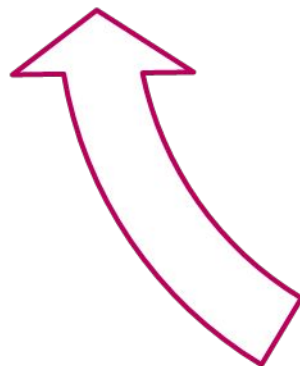
## > Роль компетенций в управлении эффективностью деятельности:



Привычное поведение усиливает существующие установки о самом себе



Личный опыт создает установки в отношении представления о самом себе

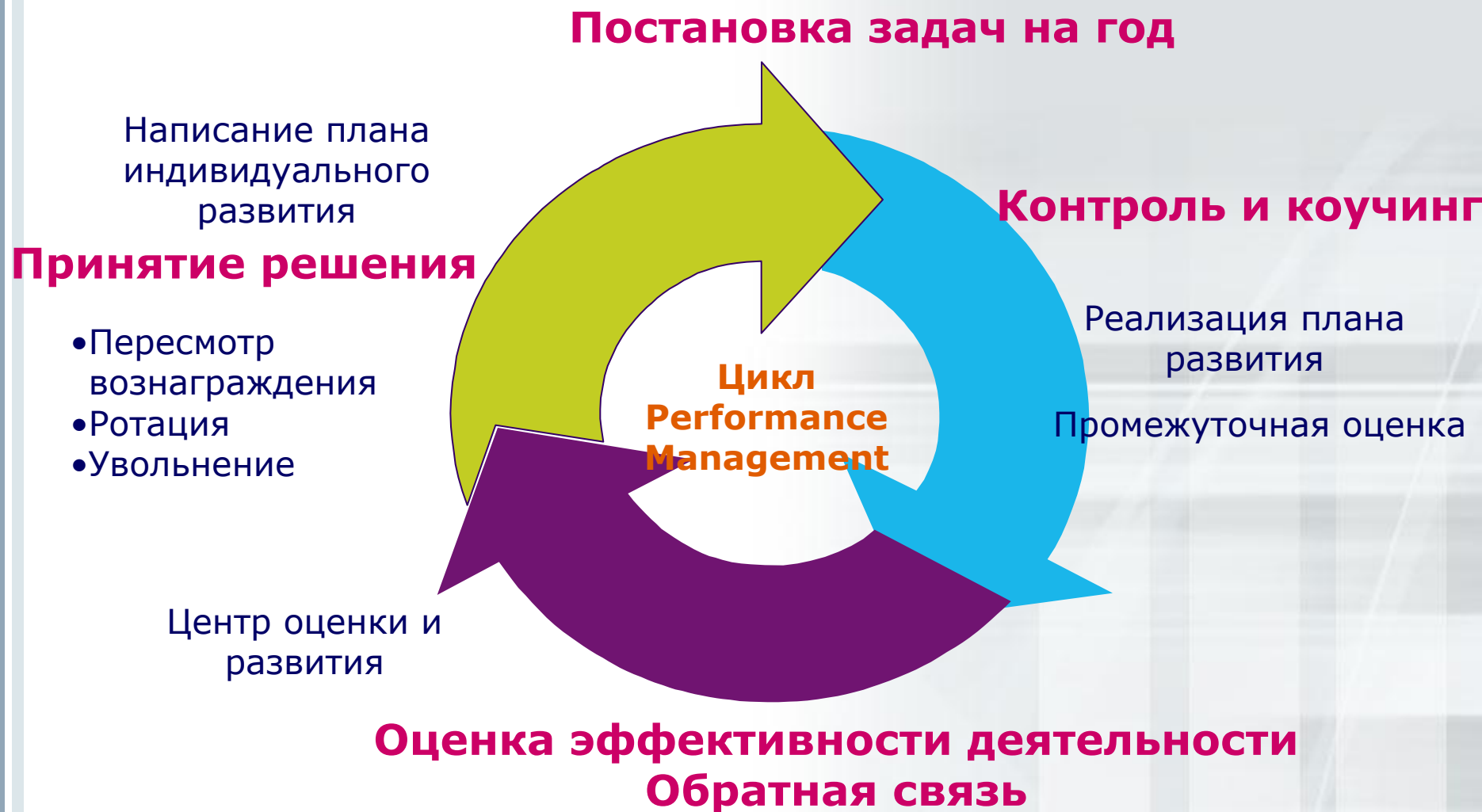


Установки поддерживают существующее поведение





# › Цикл Performance Management



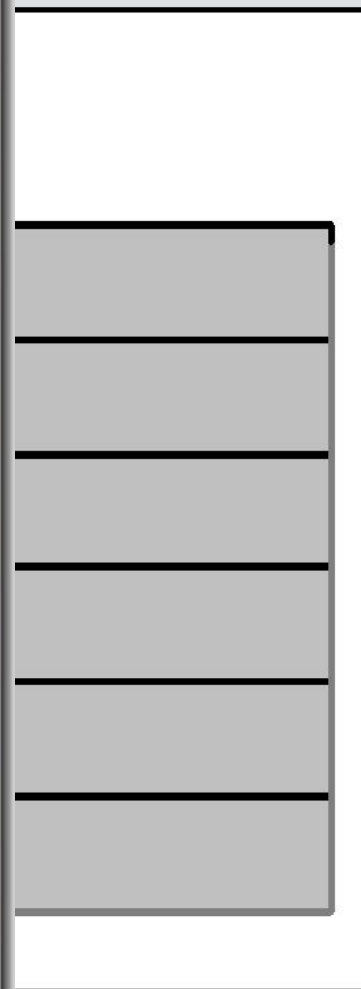
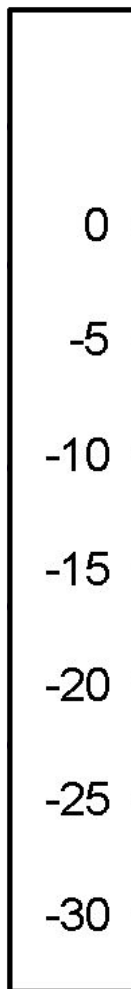


## Ловушка 1

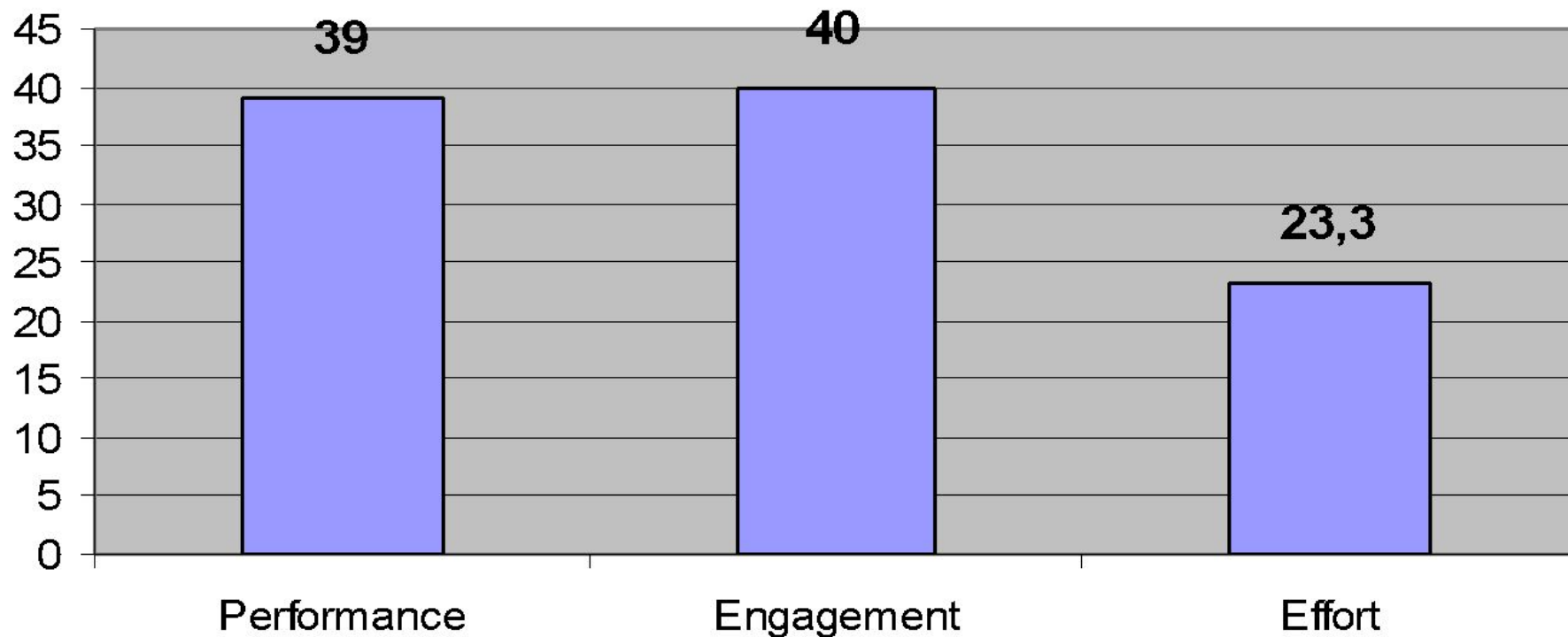


## Проблемы готовности менеджмента

## > Проблема готовности менеджмента



## Changement in % through feedback



## Ловушка 2



## Проблемы коммуникации модели компетенций

## > Проблема коммуникации модели компетенций

- Модель компетенций не отвечает реальным условиям работы
- Модель не объяснена и не презентована менеджменту / нет единого понимания компетенций
- Менеджеры в недостаточной степени вовлечены в создание/поддержку моделей
- История создания модели отсутствует



- Создание модели с помощью профессиональных инструментов
- Регулярная валидизация модели компетенций
- Вовлечение менеджмента на этапе создания и обновления модели
- PR, ссылки на историю создания модели
- Использование единой модели во всех HR процессах





➤ **Трудности при внедрении и поддержке РМ**

**Ловушка 3**



**Проблемы связи результатов деятельности с оплатой труда**

## > Проблемы связи результатов деятельности с оплатой труда

- Стратегически невыгодные шаги при привязке только к достижению KPI
- Использование оценки компетенций как механизма поощрения сотрудников
- Непрозрачность для сотрудников системы повышения оплаты
- Демотивация сотрудников в связи с непониманием процедуры





- Сбалансированное соотношение весов KPI и Компетенций при оплате труда
- Контроль эффективности оценки сотрудников менеджментом
- Четкая коммуникация всем сотрудникам механизмов PM, в т.ч. влияния на оплату.



## Ловушка 4



**Проблемы интерпретации и дальнейшего использования результатов Performance Appraisal'a**

- Использование оценки ради оценки
- Оценка как фактор «осуждения»
- Принятие решений на основании учета узкого диапазона данных
- «Противоречивые» решения





## ➤ Преимущества компетентностного РМ

---

•Определение потребности в развитии	89.2
•Оценка прошлых достижений	88.9
•Каскадирование целей/реализация стратегических задач	75.5
•Планирование индивидуального развития	56.6
•Планирование карьеры	56.0
•Справедливое вознаграждение & разумное распределение затрат на оплату труда	50.7
•Оценка потенциала/будущих возможностей	47.9
•Идентификация неэффективных сотрудников	28.9
•Изменение организационной культуры	28.0
•Создание кадрового резерва	27.5

---



**Спасибо за внимание!**

**Вопросы?**

***Добро пожаловать на стенд SHL (E.14)***