



# 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

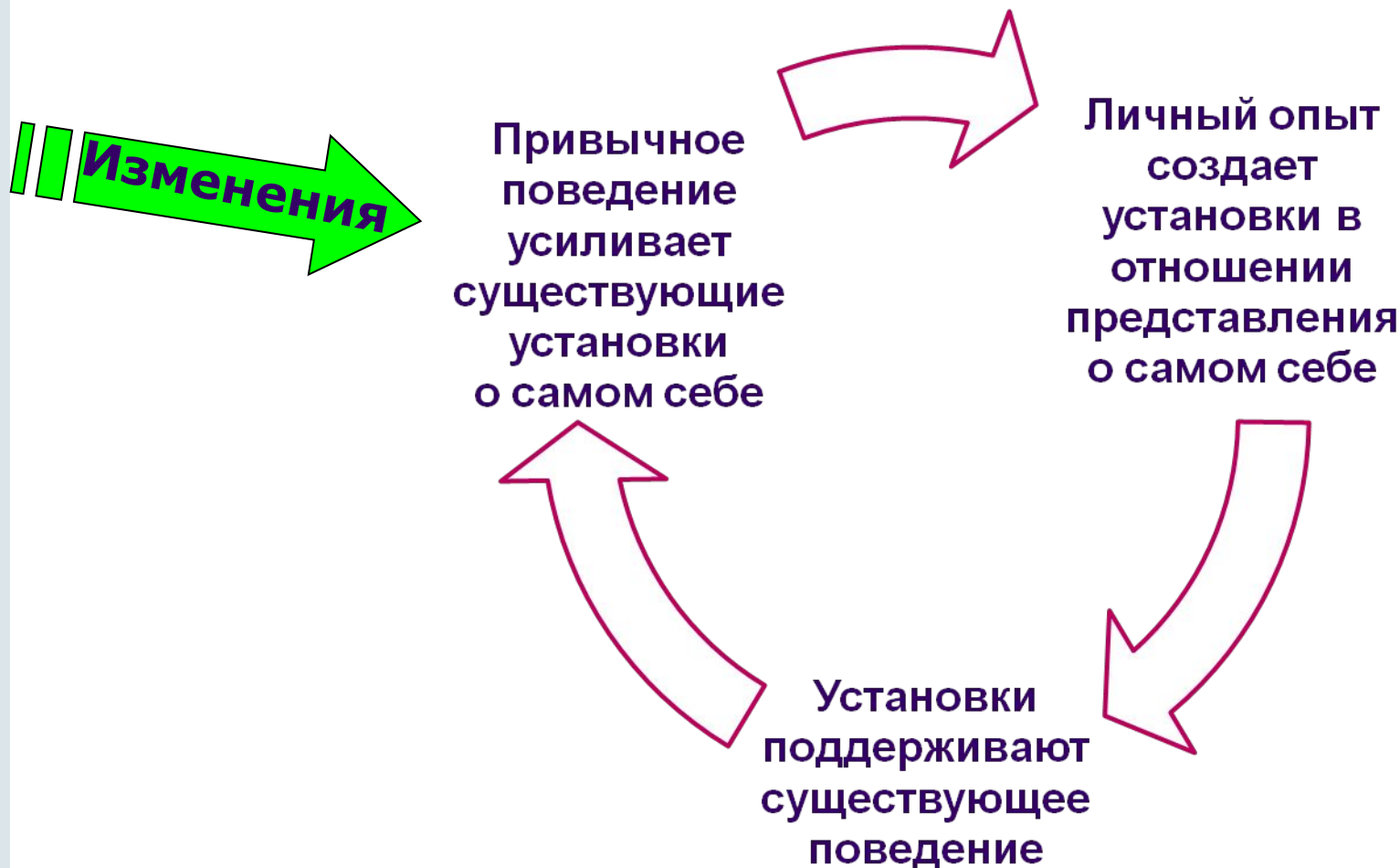


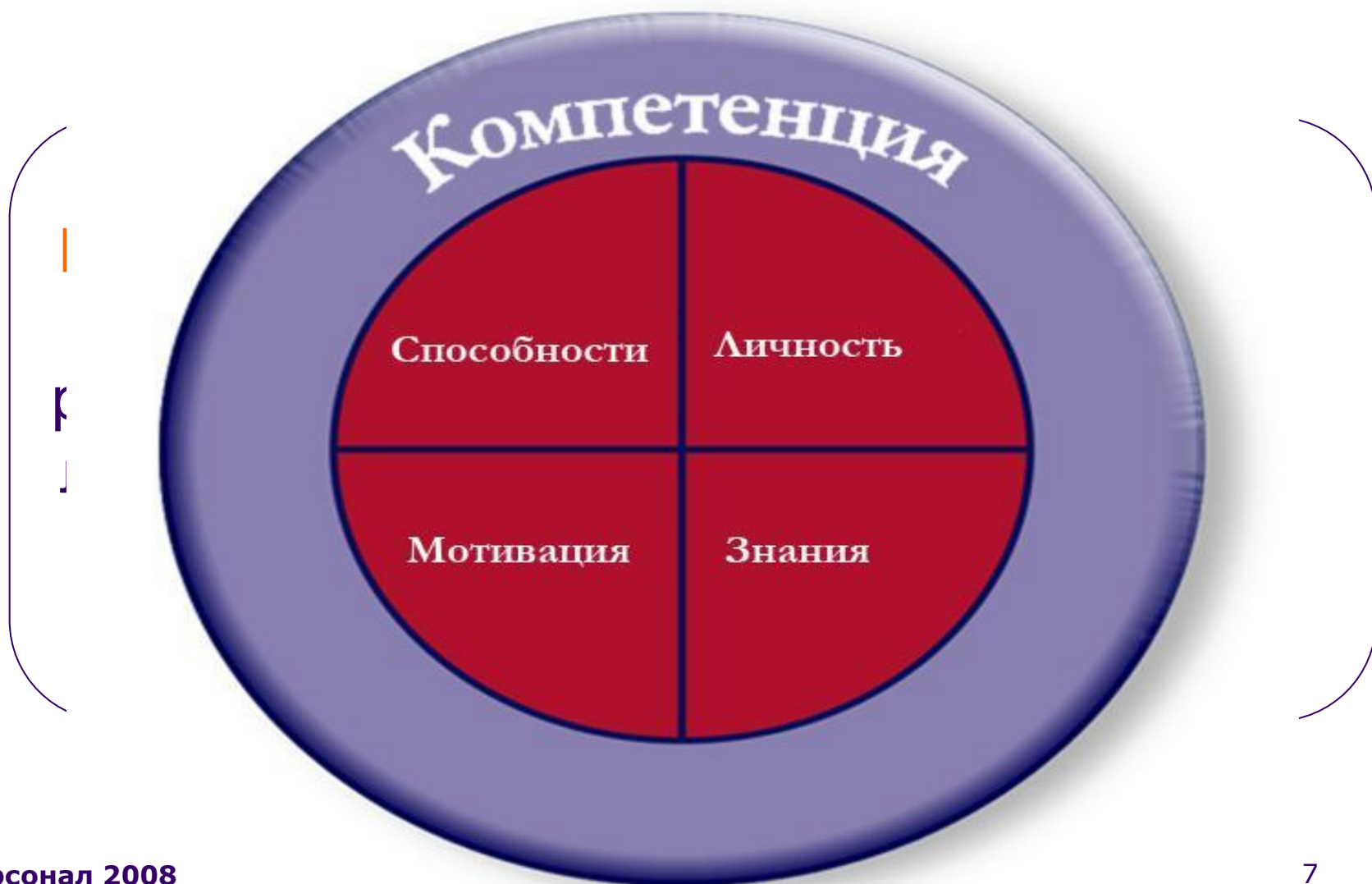


- **KPI's – что должно быть выполнено**
- **Компетенции – как должно быть это сделано**

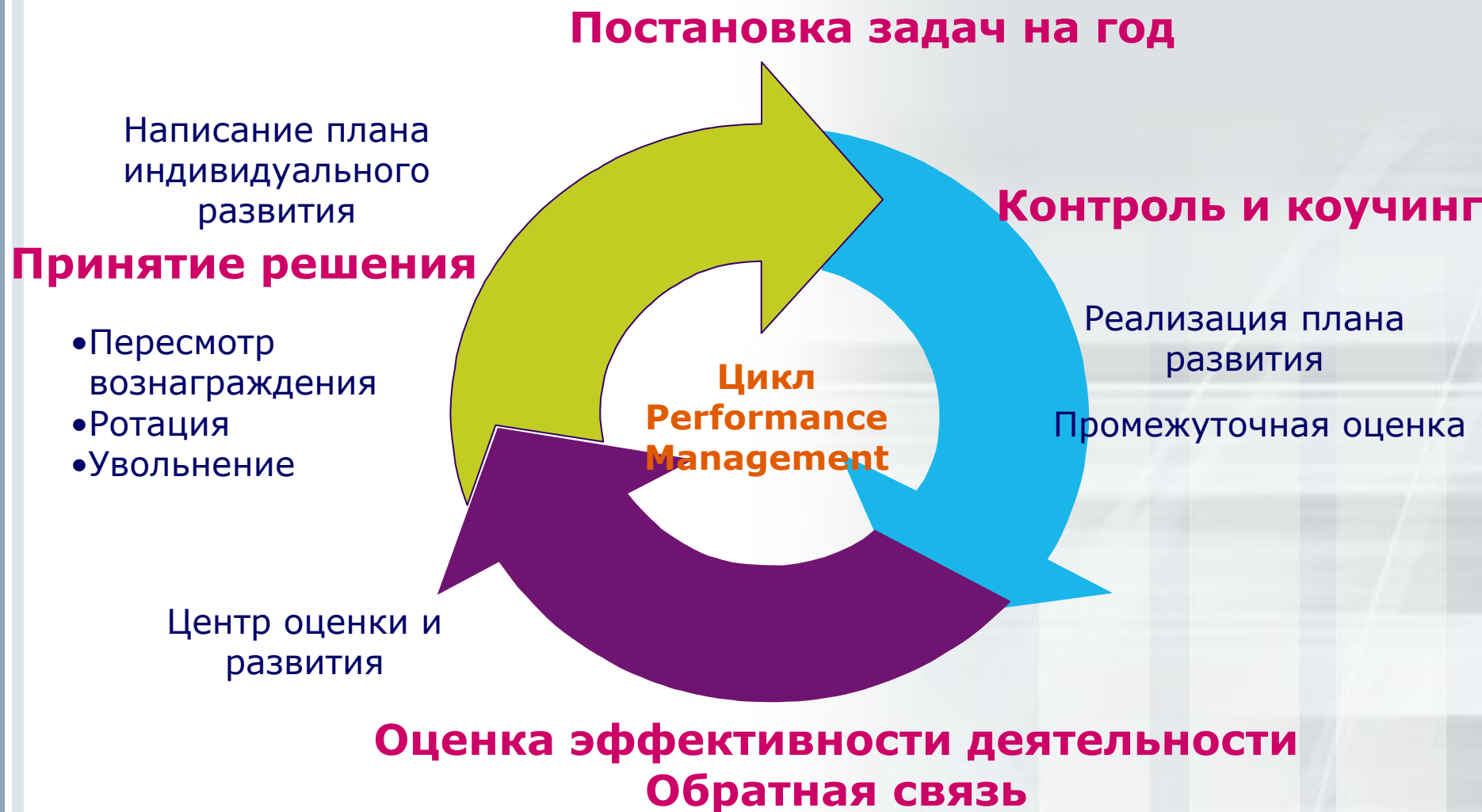


## > Роль компетенций в управлении эффективностью деятельности:





# › Цикл Performance Management



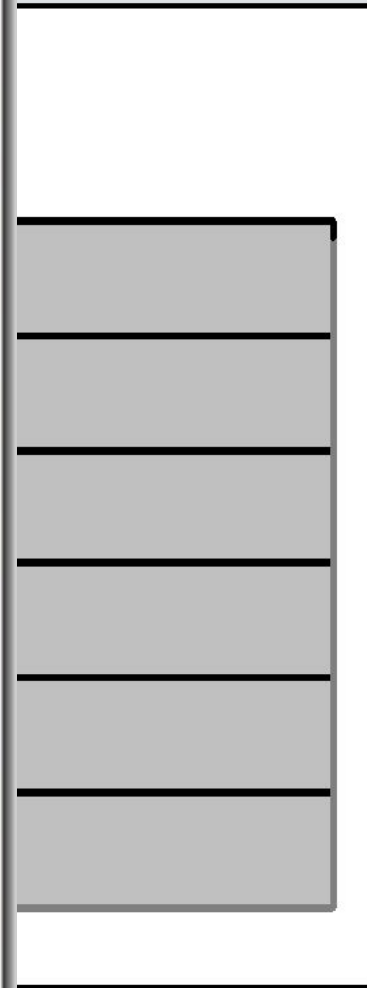
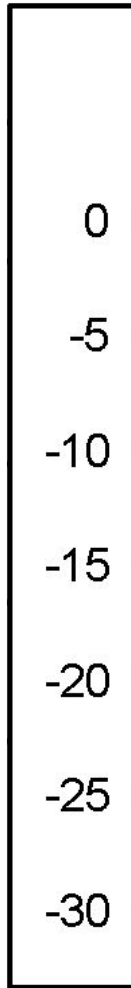


## Ловушка 1

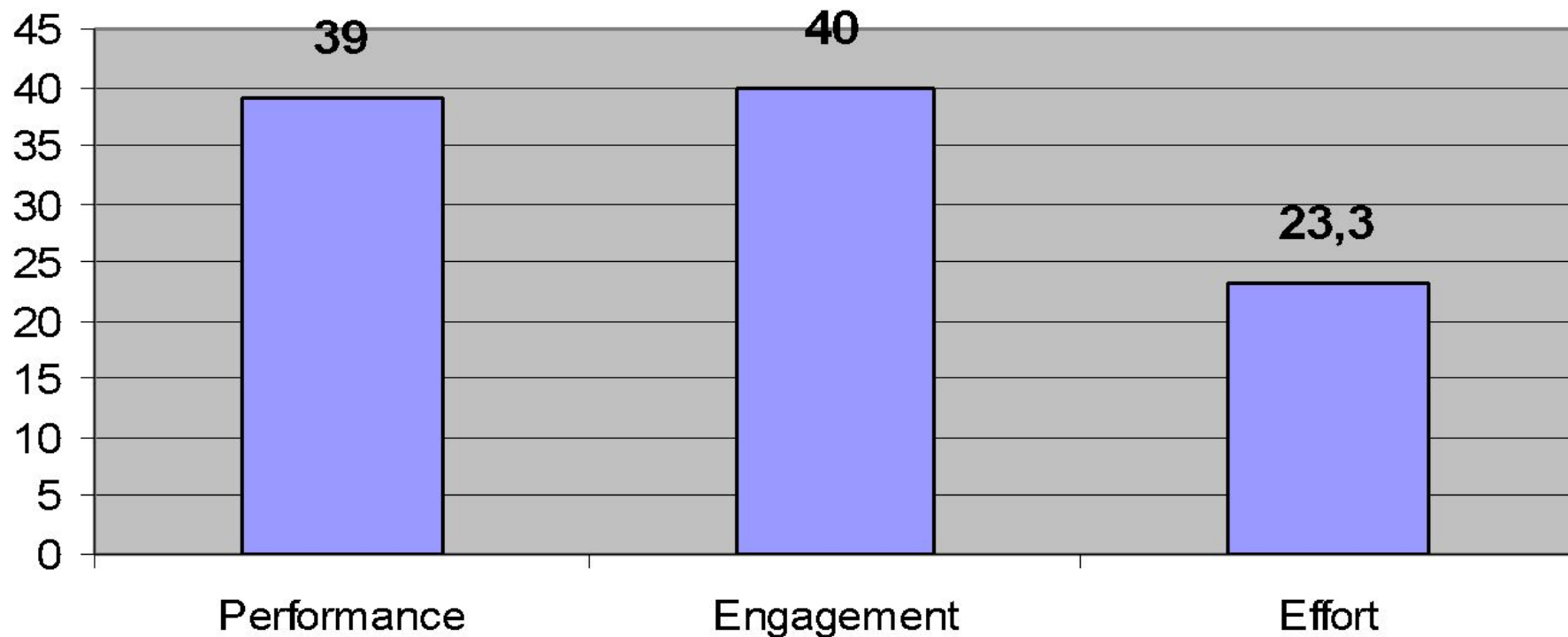


**Проблемы готовности менеджмента**

## > 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 РМ, 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)***