



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:



Изменения

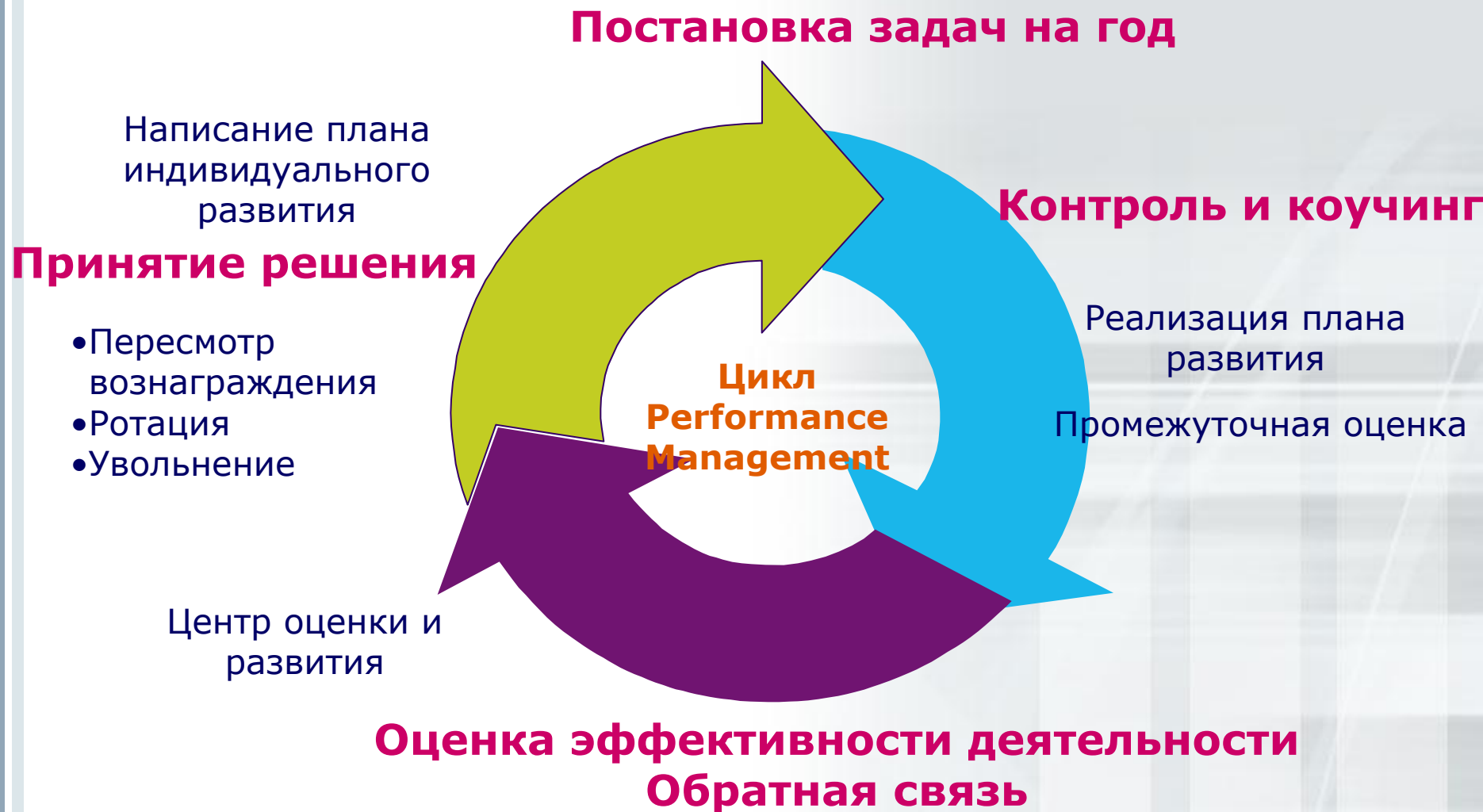
Привычное поведение усиливает существующие установки о самом себе

Личный опыт создает установки в отношении представления о самом себе

Установки поддерживают существующее поведение



› Цикл Performance Management

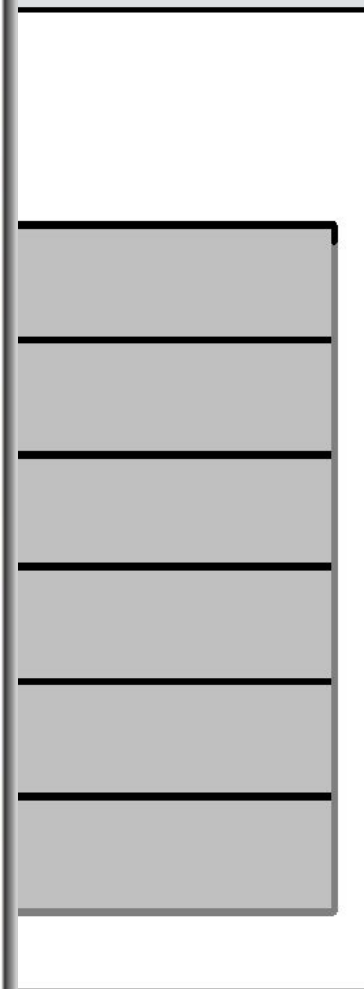
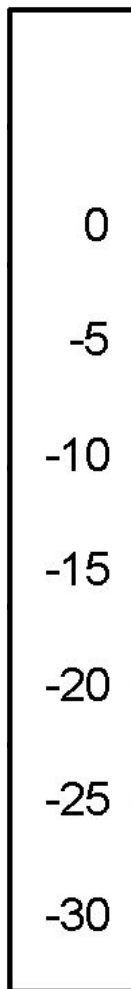


Ловушка 1

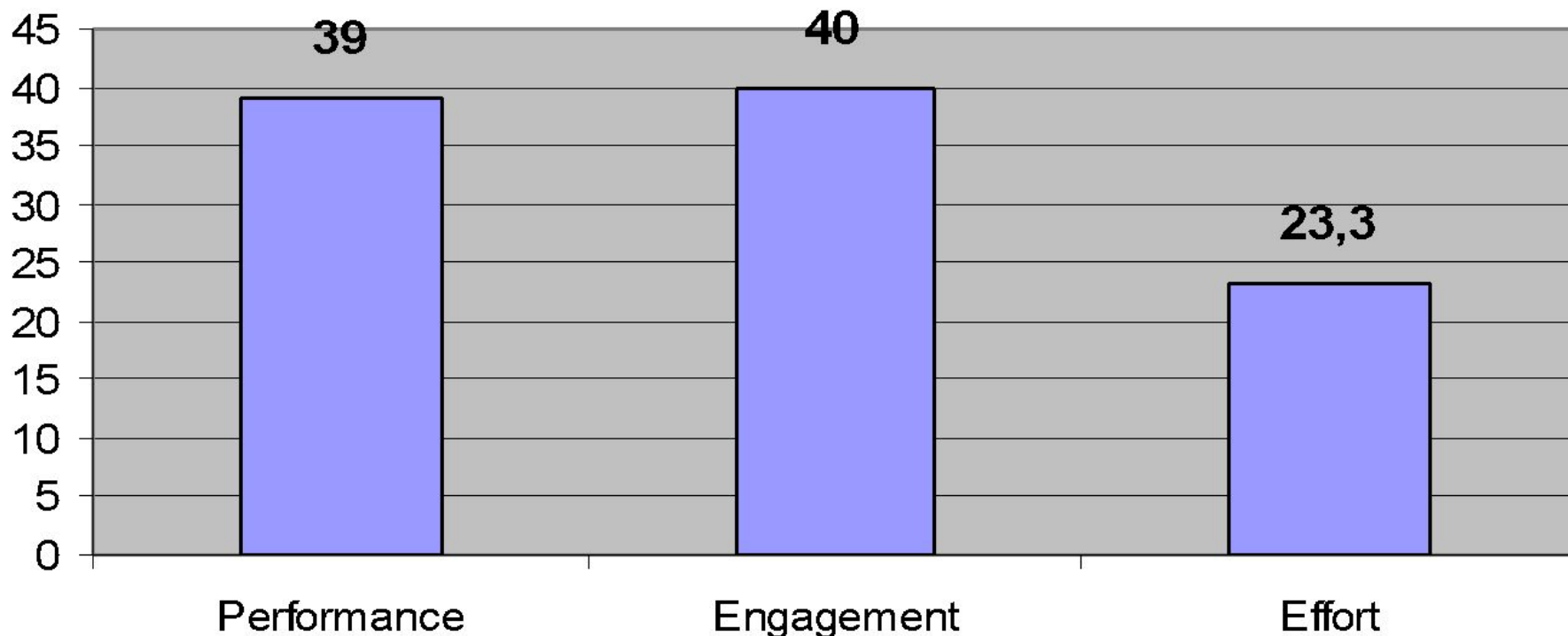


Проблемы готовности менеджмента

> 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 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)