JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز

استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لمديري المكافآت ومديري الموارد البشرية وشركاء الإدارة المالية الذين يحددون كيف تكافئ المؤسسة الأداء، ويعد كل مشارك منها ورقة استراتيجية المكافآت الكلية جاهزة للنقاش في لجنة المكافآت. فالمساهمون وأنظمة الحوكمة والمواهب النادرة يدققون اليوم في كل مكافأة سنوية وكل حافز طويل الأجل. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز.

لماذا تهم استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز الآن

تعيد ثلاث جهات تشكيل قرارات المكافآت في القمة: لجان المكافآت والمستثمرون الذين يطلبون صلة واضحة بين الحوافز والقيمة طويلة الأجل، وقادة المالية الذين يريدون أن يتحرك الأجر المتغير مع دورات الأعمال، والقيادات المتنقلة التي تقارن الحزمة كاملة لا الراتب الأساسي وحده. المؤسسة التي تصمم المكافآت استراتيجيا تستقطب قادة تتسق أهدافهم مع مصالح المساهمين وتحتفظ بهم، والتي لا تفعل تدفع كثيرا مقابل نتائج ضعيفة وتكافئ السلوك قصير الأجل وتفقد ثقة المستثمرين. وتستند الدورة إلى أطر المكافآت الكلية التي تجمع الأجر والمزايا والرفاه والتطوير والتقدير، وإلى ممارسات تصميم الحوافز ووضع المستهدفات، وإلى حوكمة لجان المكافآت.

المستفيدون من استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز

- المديرون الذين يضعون فلسفة المكافآت ويعرضون المقترحات على لجنة المكافآت
- قادة الموارد البشرية الذين يوازنون تنافسية الأجور مع الثقافة واستراتيجية المواهب
- شركاء الإدارة المالية الذين ينمذجون تكلفة الحوافز والاستحقاقات المحاسبية وتخفيف الملكية
- أخصائيو المكافآت المستعدون للانتقال إلى قيادة المكافآت الاستراتيجية
- أمناء سر مجالس الإدارة ومستشارو الحوكمة الذين يدعمون إفصاحات المكافآت

يستفيد ثلاثي المكافآت والموارد البشرية والمالية من المؤسسة نفسها أكثر حين يحضر معا، لأن تصميم الحوافز لا ينجح إلا إذا اتفق الثلاثة على المقاييس والكلفة.

قدرات استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز

يغادر المشاركون قادرين على بيان كيف يدفع كل عنصر من عناصر المكافأة السلوكيات والنتائج التي تحتاجها الاستراتيجية.

- تحديد فلسفة المكافآت وموقف التموضع في السوق — لجنة المكافآت
- تصميم خطط الحوافز قصيرة الأجل بشروط الاستحقاق والأوزان ومنحنيات الصرف — الفريق التنفيذي
- بناء هياكل الحوافز طويلة الأجل بفترات الاستحقاق وشروط الأداء وفترات الاحتفاظ — المساهمون
- حساب تكلفة الحوافز وحساسيتها في سيناريوهات الأعمال — المدير المالي
- الموازنة بين المزايا والمكافآت غير النقدية داخل الحزمة الكلية — الموظفون وقادة المواهب
- إيصال قرارات المكافآت بمبررات شفافة — الموظفون والمستثمرون وأعضاء المجلس

مصطلحات استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز الأساسية

- المكافآت الكلية — كل ما له قيمة يتلقاه الموظف من أجر ومزايا ورفاه وتطوير وتقدير.
- فلسفة المكافآت — المبادئ المعلنة للمؤسسة في كيفية مكافأة الأفراد وسببها وموقع أجورها من السوق.
- الحافز قصير الأجل — مكافأة سنوية مرتبطة بالأداء مقابل مقاييس مالية وغير مالية متفق عليها.
- الحافز طويل الأجل — منح غالبا ما تكون أسهما أو نقدا مؤجلا تستحق على عدة سنوات بشرط تحقق الأداء.
- منحنى الصرف — الجدول الذي يربط مستوى الأداء المحقق بنسبة الحافز المستهدف المدفوعة.
- التخفيض والاسترداد — أحكام تتيح خفض المنح غير المستحقة أو استرداد المنح المدفوعة بعد سوء سلوك أو خطأ في القوائم.

استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز يوما بيوم

اليوم 1: المكافآت في السياق الاستراتيجي

- إطار المكافآت الكلية — الأجر والمزايا والرفاه والتطوير والتقدير
- ربط استراتيجية الأعمال بالمكافآت — السلوكيات التي تتطلبها الاستراتيجية
- ضغوط سوق المواهب — توقعات القادة النادرين من الحزمة
- توقعات المستثمرين وأصحاب المصلحة — التدقيق في مكافآت القيادات العليا
- تشخيص استراتيجية المكافآت — الفجوات الحالية مقابل التوجه الاستراتيجي

اليوم 2: فلسفة المكافآت والتموضع

- صياغة مبادئ المكافآت — خيارات العدالة والأداء والقدرة على التحمل
- موقف التموضع في السوق — التقدم أو المجاراة أو التأخر حسب الفئة
- بناء مجموعة المقارنة — المؤسسات النظيرة للأدوار العليا
- مزيج الأجر الثابت والمتغير — توزيع المخاطر عبر المستويات
- العدالة الداخلية مقابل ضغط السوق — حسم التعارض بينهما

اليوم 3: تصميم الحوافز قصيرة الأجل

- أهلية الخطة وشرائح المشاركة — من يتقاسم النتائج
- اختيار مقاييس الأداء — المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء والتشغيل
- تصميم الأوزان وشروط الاستحقاق — العتبات قبل أي صرف
- أساليب وضع المستهدفات — طموح دون إحباط
- بناء منحنى الصرف — نقاط الحد الأدنى والمستهدف والحد الأعلى

اليوم 4: حوافز المبيعات والفرق

- تصميم خطة عمولات المبيعات — الحصة والنسبة والمسرعات
- خطط حوافز الفرق وتقاسم المكاسب — مكافآت مشتركة للإنتاجية
- مكافآت إنجاز المشروعات — الاحتفاظ بالكوادر حتى التسليم
- المكافآت الفورية وموازنات التقدير — تعزيز مباشر للسلوك
- مقارنة حالات قطاعية — ممارسات الحوافز في الاتصالات والتصنيع

اليوم 5: الحوافز طويلة الأجل

- خطط أسهم الأداء — الاستحقاق مقابل مقاييس متعددة السنوات
- خيارات الأسهم المقيدة والنقد المؤجل — قيمة الاحتفاظ بالمواهب
- مقاييس العائد النسبي للمساهمين — المقارنة بأداء النظراء
- قواعد الاستحقاق والاحتفاظ والمغادرة — الاتساق عبر الزمن
- نمذجة تخفيف الملكية والتكلفة — الأثر في المساهمين والحسابات

اليوم 6: مكافآت القيادات التنفيذية

- المقارنة المرجعية للحزمة التنفيذية — الأساسي والمكافأة والمنح طويلة الأجل
- اختبار اتساق الأجر مع الأداء — النتائج مقابل تجربة المساهمين
- أحكام التخفيض والاسترداد — الحماية بعد سوء السلوك
- متطلبات حيازة الأسهم — احتفاظ التنفيذيين بالملكية عبر الزمن
- شروط عقود الخدمة — الإشعار وتعويض نهاية الخدمة وتغير السيطرة

اليوم 7: استراتيجية المزايا والرفاه

- مراجعة استراتيجية المزايا — الغرض والتكلفة والقيمة المدركة
- خيارات خطط التقاعد والادخار — الأمان المالي طويل الأجل
- عروض الرفاه والمرونة — العمل الهجين ودعم الصحة
- التطوير المهني بوصفه مكافأة — فرص النمو داخل الحزمة
- كشوف المكافآت الكلية — إظهار القيمة الكاملة للحزمة للموظفين

اليوم 8: حوكمة المكافآت

- ميثاق لجنة المكافآت — المهام والتقويم والاستقلالية
- سياسة السلطة التقديرية والتعديل — متى تتجاوز اللجنة المعادلات
- ممارسات الإفصاح عن المكافآت — تقارير واضحة للمستثمرين
- سياق أجور القوى العاملة — مقارنة نتائج التنفيذيين والموظفين
- مراجعة مخاطر المكافآت — حوافز تشجع سلوكا غير مرغوب

اليوم 9: القدرة على التحمل والتواصل

- نماذج تمويل مجمع الحوافز — المجمعات المرتبطة بالربح والمبنية على الموازنة
- تقدير تكلفة خطط المكافآت بالسيناريوهات — الكلفة في الركود والنمو
- أثر التغيير في الموظفين — الرابحون والخاسرون وقواعد الانتقال
- خطة التواصل بشأن المكافآت — رسائل للقادة والموظفين
- أدوات المديرين لحوارات الأجور — شرح النتائج بإنصاف

اليوم 10: ممارسة ورقة استراتيجية المكافآت الكلية

- تطبيق فلسفة المكافآت — بيان التموضع في الورقة
- تطبيق تصاميم الحوافز — مقترحات الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل
- تطبيق قواعد الحوكمة — بنود التخفيض والاسترداد والسلطة التقديرية
- لجنة مكافآت تجريبية — مساءلة حول التكلفة والاتساق
- ورقة استراتيجية المكافآت الكلية — الصيغة النهائية لاعتماد اللجنة

تطبيق استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز بعد الدورة

- إجراء اختبار اتساق الأجر مع الأداء على نتائج الحوافز التنفيذية للسنوات الثلاث الأخيرة وعرض النتائج على رئيس لجنة المكافآت.
- إعادة صياغة منحنى الصرف وشروط الاستحقاق للحافز السنوي في وحدة أعمال واحدة وتقدير تكلفتها في سيناريوهات الركود والنمو مع الإدارة المالية.

أسئلة حول استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز

ما استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز ولماذا تهم الآن؟

استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز هي تشكيل الأجر والحوافز والمزايا بحيث تدفع النتائج التي تحتاجها الاستراتيجية. وتهم الآن لأن المستثمرين واللجان يدققون في مكافآت القيادات العليا والمواهب النادرة تقارن الحزمة كاملة.

من الأدوار الأكثر استفادة من دورة استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز؟

يستفيد مديرو المكافآت ومديرو الموارد البشرية وشركاء الإدارة المالية أكثر من غيرهم. وتستفيد أنت إن كنت تضع فلسفة المكافآت أو تصمم خطط المكافآت السنوية أو الحوافز طويلة الأجل أو تعد مقترحات للجنة المكافآت.

كيف تختلف استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز عن دورة في عمليات التعويضات والمزايا؟

تعمل على مستوى الاستراتيجية والحوكمة لا الإدارة اليومية للأجور. فدورة العمليات تتناول تقييم الوظائف ونطاقات الرواتب وإدارة المزايا، أما هذه فتصمم الحوافز والمنح طويلة الأجل والحزم التنفيذية وحوكمة اللجان.

ماذا تعود به من دورة استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز؟

تعود بورقة استراتيجية للمكافآت الكلية تضم فلسفة المكافآت ومقترحات الحوافز وبنود الحوكمة جاهزة لنقاش اللجنة. وتعود كذلك بأساليب منحنى الصرف والحوافز طويلة الأجل وتقدير التكلفة لدورة المكافآت القادمة.

استراتيجية المكافآت الكلية وتصميم الحوافز: الطريق إلى الأمام

ورقة استراتيجية المكافآت الكلية هي المخرج الذي يعود به المشاركون. أول استخدام لها هو تأطير قرار خطة الحوافز القادم المعروض على لجنة المكافآت، إلى جانب الرئيس التنفيذي والمدير المالي. وبعد أول سنة أداء تستحق المراجعة مقابل المبالغ المدفوعة فعلا ونتائج المساهمين لاختبار ما إذا كانت الحوافز كافأت النتائج الصحيحة.