JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة الإدارة القائمة على الجدارات للمديرين

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة الإدارة القائمة على الجدارات للمديرين

الإدارة القائمة على الجدارات للمديرين دورة تدريبية مدتها أسبوع لأخصائيي الموارد البشرية ومديري الفرق الذين يحولون إطار الجدارات إلى قرارات في الاستقطاب والتقييم والتطوير والمكافأة، ويخرجون منها بملف جدارات الدور وخريطة التطوير. تتجه المنظمات اليوم إلى جعل المهارات، لا المسميات الوظيفية، أساس اختيار الأفراد وتقييمهم وتنقلهم. تقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في الإدارة القائمة على الجدارات.

لماذا تهم الإدارة القائمة على الجدارات الآن

ثلاث قوى ترفع أولوية الإدارة القائمة على الجدارات: تغير متطلبات المهارات بسرعة تجعل الأوصاف الوظيفية قديمة، وموظفون ينتظرون معايير واضحة للترقي، ومجالس إدارة تطلب أدلة على قدرات القوى العاملة. المنظمة التي تحدد المؤشرات السلوكية بوضوح تتخذ قرارات اختيار وترقية أعدل، وتكتشف الفجوات قبل أن تمس جودة الخدمة. أما التي تعتمد على تسميات غامضة فتعاني من انحراف التقديرات ونزاعات التقييم وقرارات أجور يصعب تفسيرها. تستند الدورة إلى مقابلة الأحداث السلوكية وسلالم الإتقان ومقاييس رأس المال البشري الواردة في ISO 30414 إرشادات تقارير رأس المال البشري.

المستفيدون من الإدارة القائمة على الجدارات

- أخصائيو الموارد البشرية المسؤولون عن ملفات الأدوار وسلالم الإتقان في عدة إدارات
- مديرو الفرق الذين يقدرون السلوكيات في التقييم السنوي ويتفقون على إجراءات التطوير
- أخصائيو التوظيف الذين يحولون تعريفات الجدارات إلى أسئلة مقابلة وأدلة تصحيح
- منسقو التعلم الذين يربطون فجوات الإتقان بأنشطة التطوير
- مسؤولو الدرجات والمكافآت الذين يربطون مستويات الإتقان بالتدرج بين الدرجات

تستفيد الإدارة التي ترسل شريك الموارد البشرية مع مديرين أو ثلاثة من مديري الفرق معا أكثر من غيرها، لأنهم يعودون بمعايرة موحدة للمؤشرات ومراسي التقدير.

قدرات الإدارة القائمة على الجدارات

يتدرب المشاركون على تحويل مسميات الجدارات المجردة إلى أدلة ملحوظة تصمد في كل مرحلة من دورة حياة الموظف.

- تصميم مؤشرات سلوكية على أربعة مستويات إتقان — لأصحاب ملفات الأدوار
- تطبيق أسئلة مقابلة قائمة على الجدارات ومراسي تصحيح — للجان التوظيف
- تقييم الأداء وفق سلالم الإتقان بأدلة معايرة — لجلسات موازنة التقديرات
- بناء خطط تطوير فردية من فجوات الإتقان — للموظفين ومديريهم
- مواءمة معايير الترقية والتدرج الوظيفي مع مستويات الإتقان — للجان المكافآت
- إيصال توقعات الجدارات بلغة واضحة — للفرق والموظفين الجدد

مصطلحات الإدارة القائمة على الجدارات الأساسية

- إطار الجدارات — مجموعة منظمة من الجدارات وتعريفاتها ومستوياتها تصف السلوكيات التي تتوقعها المنظمة في أدوارها المختلفة.
- المؤشر السلوكي — تصرف ملحوظ يبين أن الشخص يظهر جدارة معينة عند مستوى محدد.
- سلم الإتقان — مستويات متدرجة، أربعة أو خمسة غالبا، تصف تزايد التمكن من جدارة ما.
- ملف جدارات الدور — الجدارات المختارة ومستويات الإتقان المستهدفة المطلوبة لدور وظيفي بعينه.
- فجوة الجدارة — الفرق بين مستوى الإتقان المستهدف للدور والمستوى الذي يظهره الشخص حاليا.
- جلسة المعايرة — اجتماع يقارن فيه المديرون التقديرات والأدلة لتطبيق مستويات الإتقان بصورة متسقة.

الإدارة القائمة على الجدارات يوما بيوم

اليوم 1: أطر الجدارات ودورة حياة الموظف

- مجموعات الجدارات الجوهرية والفنية والقيادية — خيارات نطاق الإطار
- خريطة نقاط التماس في دورة حياة الموظف — مواضع تأثير الجدارات في القرارات
- الأطر الجاهزة مقابل الأطر المصممة خصيصا — ملاءمتها لاستراتيجية المنظمة
- تحليل الوظائف بأسلوب الحوادث الحرجة — أدلة لاختيار الجدارات
- مقاييس المهارات والقدرات في ISO 30414 — رفع تقارير قدرات القوى العاملة لمجلس الإدارة

اليوم 2: صياغة المؤشرات السلوكية وسلالم الإتقان

- بناء المؤشرات بأفعال ملحوظة — إزالة الغموض من التقديرات
- تصميم سلم إتقان من أربعة مستويات — التمييز بين سلوك المبتدئ والخبير
- المؤشرات السلبية ومعيقات الأداء — رصد السلوك الذي يضعف الأدوار
- ترجيح ملف جدارات الدور — ترتيب أولويات الجدارات لكل عائلة وظيفية
- لجان التحقق مع أصحاب المصلحة — كسب قبول المديرين للتعريفات

اليوم 3: الاختيار والتقييم القائمان على الجدارات

- مقابلة الأحداث السلوكية وأسلوب STAR في الاستيضاح — قرارات توظيف مبنية على الأدلة
- أدلة تصحيح المقابلات ومراسي التقدير — قرارات متسقة للجان
- نماذج التقييم القائمة على الجدارات — الفصل بين النتائج والسلوكيات
- أخطاء التقدير كأثر الهالة والتساهل والنزعة المركزية — نتائج تقييم أعدل
- إدارة جلسات المعايرة — موازنة التقديرات بين الإدارات

اليوم 4: تخطيط التطوير وربط الترقية والمكافأة

- تحليل فجوات الإتقان للفرد والفريق — توجيه موارد التطوير
- نموذج 70-20-10 للتطوير — الاختيار بين المهام والإرشاد والتعلم الرسمي
- نماذج خطط التطوير الفردية — الاتفاق على الإجراءات ونقاط المتابعة
- معايير الترقية المرتبطة بالجدارات — تدرج واضح بين الدرجات
- خيارات التدرج في الأجر حسب الإتقان — الموازنة بين العدالة وضبط الميزانية

اليوم 5: تطبيق ملف جدارات الدور وخريطة التطوير

- حالات أدوار من الرعاية الصحية والمرافق العامة — اختبار المؤشرات على أدوار حقيقية
- مراجعة الأقران للمؤشرات والسلالم — تحسين مسودات اليوم الثاني
- معايرة تجريبية بأدلة التقييم — تطبيق أساليب اليوم الثالث
- خريطة حرارية لفجوات الفريق مع إجراءات التطوير — تطبيق تخطيط اليوم الرابع
- ملف جدارات الدور وخريطة التطوير — استكمال مخرج الفريق

تطبيق الإدارة القائمة على الجدارات بعد الدورة

- عقد لجنة تحقق مع مديرين اثنين لاعتماد المؤشرات السلوكية لعائلة وظيفية واحدة.
- إدارة جلسة معايرة في دورة التقييم القادمة باستخدام سلم الإتقان ومراسي التقدير المشتركة.

أسئلة حول الإدارة القائمة على الجدارات

ما الإدارة القائمة على الجدارات ولماذا تهم الآن؟

الإدارة القائمة على الجدارات منهج يستخدم سلوكيات محددة ومستويات إتقان لتوجيه التوظيف والتقييم والتطوير والترقية. وتزداد أهميتها لأن متطلبات المهارات تتغير بسرعة، ولأن الموظفين ينتظرون معايير واضحة مبنية على الأدلة في تقييمهم وتقدمهم.

من يستفيد أكثر من الإدارة القائمة على الجدارات؟

يستفيد أخصائيو الموارد البشرية ومديرو الفرق أكثر من غيرهم من الإدارة القائمة على الجدارات. فهم يكتبون ملفات الأدوار ويقدرون السلوكيات ويتفقون على خطط التطوير، لذا تحسن المؤشرات المشتركة وسلالم التقدير المعايرة عدالة قراراتهم اليومية واتساقها.

كيف تختلف الإدارة القائمة على الجدارات عن دورة في إدارة الأداء؟

تركز الإدارة القائمة على الجدارات على طريقة تصرف الأفراد ومستوى إتقانهم، بينما تركز دورة إدارة الأداء على الأهداف والنتائج. وهنا تبني مؤشرات وسلالم إتقان وتحليلات فجوات تغذي الاختيار والتطوير والترقية إلى جانب التقييم.

ماذا تعود به من دورة الإدارة القائمة على الجدارات؟

تعود بملف جدارات لدور محدد يضم مؤشرات سلوكية وسلم إتقان من أربعة مستويات ودليل تصحيح للمقابلات وخريطة فجوات للفريق مع إجراءات التطوير، جاهزة للاختبار في دورة التقييم القادمة.

الإدارة القائمة على الجدارات: الطريق إلى الأمام

يحدد ملف جدارات الدور وخريطة التطوير أولا من يحظى بأولوية التطوير في دورة التقييم القادمة. يستخدمه مديرو الفرق لتقدير السلوكيات والاتفاق على الإجراءات، ويستخدمه شركاء الموارد البشرية لمواءمة التوظيف والدرجات، ويرى فيه الموظفون مسارات واضحة للتقدم. وبعد أول استخدام تستحق المؤشرات التي أثارت أكثر التقديرات خلافا إعادة النظر وإحكام صياغتها.