JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت

التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت دورة تدريبية مدتها أسبوعين لممارسي التطوير التنظيمي وأخصائيي المكافآت من المستوى القيادي، يخرج منها المشاركون بخطة مواءمة التطوير التنظيمي والمكافآت. فالمنظمات التي تعيد تشكيل هياكلها وأدوارها تكتشف أن الأجور غير المتسقة تهدم بصمت السلوكيات التي تسعى مبادرات التغيير إلى ترسيخها. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت بوصفهما تخصصا واحدا لا مسارين منفصلين.

لماذا يهم التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت الآن

تتحكم في هذا المجال اليوم ثلاث قوى: الهياكل المسطحة القائمة على المهارات التي تضغط على أنظمة الدرجات التقليدية، والموظفون الذين يقارنون عدالة الأجور علنا ويتوقعون مسارات وظيفية واضحة، ومجالس الإدارة التي تطلب دليلا على أن الإنفاق على الأفراد يرفع القدرات. والمنظمة التي تربط تدخلاتها بتقييم الوظائف ونطاقات الرواتب والتقدير ترى السلوكيات الجديدة تترسخ، أما التي تهمل جانب المكافآت فتجد مديريها يكافئون الثقافة القديمة وهم يعلنون ثقافة جديدة. وتستند الدورة إلى نموذج Burke-Litwin السببي ونموذج Weisbord ذي الصناديق الستة وإرشادات تقارير رأس المال البشري في ISO 30414.

المستفيدون من التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت

- المسؤولون عن تشخيص صحة المنظمة وتصميم التدخلات الهيكلية والثقافية
- المسؤولون عن تقييم الوظائف وأطر الدرجات وتصميم نطاقات الرواتب
- المسؤولون عن برامج التقدير والأجر المتغير وحوكمة الحوافز
- شركاء الأعمال المسؤولون عن تحويل قرارات إعادة الهيكلة إلى تغييرات في الأدوار والأجور
- رؤساء وظائف الموارد البشرية المسؤولون عن ربط الاستثمار في القدرات بتقارير مجلس الإدارة

تتحقق الفائدة الكبرى حين يحضر قائد التطوير التنظيمي وقائد المكافآت من المنظمة نفسها معا ويبنيان خطة مشتركة.

قدرات التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت

يتعلم المشاركون قراءة أعراض المنظمة بعدسة التغيير وعدسة الأجور معا، وترتيب التدخلات بحيث تدعم الدرجات والنطاقات والتقدير الثقافة المستهدفة.

- تقييم صحة المنظمة بنموذج تشخيصي وأدلة من الاستبيانات والمقابلات — الرعاة التنفيذيون
- تصميم تدخلات على مستوى الفرد والفريق والهيكل — لجان توجيه التغيير
- تطبيق التقييم التحليلي للوظائف لبناء هيكل درجات قابل للدفاع — لجان المكافآت
- حساب نطاقات الرواتب ونسب المقارنة والتموضع السوقي — الشركاء الماليون
- مواءمة التقدير والأجر المتغير مع السلوكيات المستهدفة — القادة المباشرون
- بناء خارطة طريق مرتبة للمواءمة مع مقاييسها — مجلس الإدارة التنفيذي

مصطلحات التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت الأساسية

- التشخيص التنظيمي — استقصاء منظم لكيفية تفاعل الاستراتيجية والهيكل والثقافة والأنظمة، لتحديد الأسباب الحقيقية لمشكلات الأداء.
- بنية التدخلات — المجموعة المخططة من إجراءات التغيير وترتيبها، موجهة إلى الأفراد والمجموعات والمنظمة كلها.
- تقييم الوظائف — طريقة منهجية لترتيب الأدوار حسب حجمها النسبي، باستخدام عوامل مثل المعرفة وحل المشكلات والمساءلة.
- نطاق الأجر — الحد الأدنى والنقطة الوسطى والحد الأعلى للراتب في درجة ما، ويحدد مساحة التقدم داخلها.
- نسبة المقارنة — راتب الموظف مقسوما على النقطة الوسطى للنطاق، وتبين موقعه من سعر السوق المقصود.
- هندسة المكافآت — التصميم المجمع للأجر الأساسي والمتغير والمزايا والتقدير والمسارات الوظيفية، الذي يعلن ما تقدره المنظمة.

التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت يوما بيوم

اليوم 1: القوى التي تعيد تشكيل المنظمات والأجور

- الهياكل القائمة على المهارات — الضغط على أنظمة الدرجات التقليدية
- توقعات عدالة الأجور — ثقة الموظفين ومخاطر فقدان الكفاءات
- تقارير رأس المال البشري وفق ISO 30414 — احتياجات مجلس الإدارة من الأدلة
- نظرية النظم المفتوحة — رؤية المكافآت جزءا من المنظمة
- خرائط أصحاب المصلحة — رعاة العمل المشترك للتغيير والأجور

اليوم 2: نماذج تشخيص صحة المنظمة

- نموذج Burke-Litwin السببي — المحركات التحويلية مقابل المحركات التبادلية
- نموذج Weisbord ذو الصناديق الستة — تحديد فجوات المكافآت والعلاقات
- إطار McKinsey 7-S — الاتساق بين الأنظمة والقيم المشتركة
- بروتوكولات المقابلات التشخيصية — كشف الأسباب الخفية للاحتكاك
- استبيانات صحة المنظمة — اختيار المؤشرات الجديرة بالمتابعة

اليوم 3: قراءة الثقافة والسلوك

- إطار القيم المتنافسة — رسم ملامح الثقافة الحالية والمستهدفة
- مستويات الثقافة عند Schein — المظاهر والقيم والافتراضات
- الإشارات السلوكية في بيانات الأجور — ما تشجعه المكافآت فعليا
- تحليل شبكات التأثير غير الرسمي — العثور على حملة الثقافة
- جلسات التغذية الراجعة التشخيصية — الاتفاق على مسوغات التغيير

اليوم 4: تصميم تدخلات التطوير التنظيمي

- تصنيف التدخلات — خيارات العمليات الإنسانية والتقنية الهيكلية والاستراتيجية
- دورة الاستقصاء التقديري — البناء على نقاط القوة القائمة
- تدخلات فاعلية الفرق — وضوح الأدوار والتعاون
- خيارات إعادة تصميم المنظمة — نطاقات الإشراف والمستويات وصلاحيات القرار
- مخططات ترتيب التدخلات — توقيت التغيير مع دورات الأجور

اليوم 5: قيادة تغيير الثقافة

- خطوات Kotter الثماني — بناء الزخم لتحولات الثقافة
- نموذج ADKAR — الجاهزية الفردية واحتياجات التعزيز
- خرائط المقاومة — مخاوف الأجور وراء رفض التغيير
- خطط القدوة القيادية — إشارات مرئية للأعراف الجديدة
- سلاسل اتصال التغيير — شرح تحركات الهيكل والأجور

اليوم 6: تقييم الوظائف وهياكل الدرجات

- تقييم الوظائف بطريقة النقاط والعوامل — ترتيب حجم الأدوار بشكل قابل للدفاع
- العائلات الوظيفية والمستويات المهنية — مسارات التقدم عبر الوظائف
- النطاقات العريضة مقابل الدرجات الضيقة — المرونة مقابل الضبط
- لجان التقييم والتظلمات — الاتساق وثقة الموظفين
- تحليل تداخل الدرجات — تجنب الانضغاط بين المستويات

اليوم 7: بناء هياكل الأجور

- التسعير السوقي باستبيانات الرواتب — اختيار سياسة تموضع الأجور
- اتساع النطاق وتدرج النقاط الوسطى — مساحة النمو داخل الدرجة
- نسبة المقارنة واختراق النطاق — رصد الحالات الشاذة والرواتب المجمدة
- تدقيق عدالة الأجور — تحديد الفجوات غير المبررة بين الفئات
- نماذج تكلفة الهيكل — أثر الانتقال إلى النطاقات الجديدة على الموازنة

اليوم 8: التقدير والحوافز والمزايا

- تصميم الأجر المتغير — ربط مقاييس المكافأة بالسلوكيات المستهدفة
- هندسة برامج التقدير — جوائز الزملاء والمديرين والجوائز الفورية
- خيارات الحوافز طويلة الأجل — الاحتفاظ بالكفاءات الحرجة
- مراجعة حافظة المزايا — المرونة والقيمة المدركة
- بيانات المكافآت الكلية — إظهار العرض الكامل للموظف

اليوم 9: قياس المواءمة والأثر

- مصفوفة المواءمة — ربط التدخلات بروافع المكافآت
- لوحة مقاييس رأس المال البشري — القدرات ودوران الموظفين وتكلفة الأجور
- استبيانات النبض حول العدالة — تتبع العدالة المدركة في المكافآت
- المقارنة قبل التدخل وبعده — أدلة تغير السلوك
- تقارير لجنة المكافآت — عرض المفاضلات بوضوح

اليوم 10: ممارسة خطة مواءمة التطوير التنظيمي والمكافآت

- تطبيق تشخيص Burke-Litwin — حالة منظمة في مرحلة انتقال
- تطبيق تصميم الدرجات والنطاقات — أثر إعادة الهيكلة على الأجور
- تطبيق إعادة تصميم التقدير — تعزيز الثقافة المستهدفة
- لجان تحدي الأقران — اختبار افتراضات الترتيب والتكلفة
- خطة مواءمة التطوير التنظيمي والمكافآت — خارطة الطريق النهائية ومقاييسها

تطبيق التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت بعد الدورة

- إجراء تشخيص Weisbord ذي الصناديق الستة مع وحدة أعمال واحدة ومقارنة نتائج المكافآت ببيانات نسب المقارنة الحالية.
- قيادة مراجعة مشتركة لعائلة وظيفية واحدة لاختبار ما إذا كانت درجاتها وتقديرها يعززان السلوكيات التي تحددها أجندة التغيير.

أسئلة حول التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت

ما التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت ولماذا يهم الآن؟

هو ممارسة تصميم تدخلات التغيير وأنظمة المكافآت معا بحيث يعزز كل منهما الآخر. ويهم الآن لأن الهياكل المسطحة والأدوار القائمة على المهارات والتدقيق في العدالة تكشف أي فجوة بين الثقافة المعلنة والسلوكيات التي تكافئها الأجور فعلا.

من الأدوار الأكثر استفادة من التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت؟

يستفيد ممارسو التطوير التنظيمي وأخصائيو المكافآت من المستوى القيادي أكثر من غيرهم. ويستفيد أيضا شركاء الأعمال المعنيون بإعادة الهيكلة ورؤساء الموارد البشرية الذين يرفعون التقارير إلى المجالس، خاصة حين يحضر قائدا التطوير والمكافآت معا.

كيف يختلف التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت عن دورة التعويضات المستقلة؟

تعالج دورة التعويضات المستقلة تصميم الأجور بمعزل عن غيره. أما دورة المواءمة فتبدأ من التشخيص التنظيمي والثقافة، ثم تبين كيف يجب ترتيب تقييم الوظائف والنطاقات والتقدير مع التدخلات حتى تدوم السلوكيات الجديدة.

ماذا تعود به من التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت؟

تعود بخارطة طريق مرتبة ومحسوبة التكلفة تربط نتائج التشخيص بتغييرات الدرجات ونطاقات الأجور والتقدير، مع مقاييس يتابعها الرعاة ولجنة المكافآت.

التطوير التنظيمي ومواءمة المكافآت: الطريق إلى الأمام

تحدد خطة مواءمة التطوير التنظيمي والمكافآت أولا أي تدخل يطلق بالتوازي مع أي تغيير في الأجور، فتعمل لجنة التوجيه ولجنة المكافآت على جدول زمني واحد. ويستخدمها قادة التطوير والمكافآت لإحاطة الرعاة والقادة المباشرين. وبعد دورتها الأولى تستحق نتائج ملامح الثقافة واستبيانات العدالة المراجعة للحكم على مدى توافق الدرجات والتقدير مع السلوكيات المطلوبة.