JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان

دورة تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان دورة تدريبية مدتها أسبوع لأخصائيي الموارد البشرية وممارسي التطوير التنظيمي الذين يبنون أطر الجدارات من الصفر، وتنتهي بإعداد قاموس جدارات موثق جاهز للتعميم. فالمؤسسات اليوم توظف وترقي وتطور موظفيها وفق المهارات لا المسميات الوظيفية، وأي صياغة غامضة للجدارة تتحول سريعا إلى قرارات متضاربة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان للممارسين الذين يكتبون هذه الأطر ويختبرونها.

لماذا يهم تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان الآن

ثلاث قوى تشكل تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان اليوم: التحول نحو التوظيف القائم على المهارات والتنقل الداخلي بين الوظائف، ومديرون مباشرون يحتاجون إلى معايير قابلة للملاحظة في التقييم والاختيار، وموظفون ينتظرون مسارات مهنية واضحة الخطوات. المؤشرات الدقيقة تتيح مقارنة عادلة بين الوحدات، أما الصياغة الفضفاضة فتفتح الباب لانحراف التقديرات والنزاعات. وتستند الدورة إلى ممارسات تحليل الوظائف وأساليب الأحداث السلوكية وإرشادات تقارير رأس المال البشري في معيار ISO 30414 الخاص بإرشادات إعداد تقارير رأس المال البشري الداخلية والخارجية.

المستفيدون من تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان

- المختصون المسؤولون عن مكتبة الجدارات في المؤسسة
- ممارسو التطوير التنظيمي الذين يربطون القدرات بوضوح الأدوار
- مختصو المواهب والتعلم الذين يحولون فجوات الإتقان إلى مسارات تطوير
- مختصو الاستقطاب الذين يحولون المؤشرات إلى معايير اختيار وأدلة مقابلات
- مختصو الأداء الذين يدمجون سلالم الإتقان في نماذج التقييم السنوي

تستفيد وحدة الموارد البشرية أو التطوير التنظيمي المركزية أكثر عندما يحضر معا كتاب الأطر لديها ومختصو المواهب وقادة الاستقطاب.

قدرات تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان

ينتقل المشاركون من الأدلة الخام عن الوظيفة إلى أوصاف مستويات يستطيع المديرون ملاحظتها وتقديرها.

- تخطيط تحليل الوظيفة عبر المقابلات والأحداث الحرجة وقوائم المهام — قرارات النطاق لدى راعي الإطار
- تيسير مجموعات نقاش مع خبراء الموضوع لاستخراج السلوكيات — توافق شاغلي الأدوار والمديرين
- كتابة مؤشرات سلوكية قابلة للملاحظة وأحادية الفعل وخالية من التحيز — اتساق تقديرات المقيمين
- تصميم سلالم إتقان بأوصاف مستويات متمايزة وتراكمية — قرارات الترقية والتدريج الوظيفي
- اختبار المؤشرات بفرز البطاقات واتفاق المقيمين والتقديرات التجريبية — اعتماد لجنة التوجيه
- بناء تسلسل للتعميم يشمل إحاطة المديرين وتحميل النظام والصيانة — تبني وحدات الأعمال

مصطلحات تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان الأساسية

- المؤشر السلوكي — فعل قابل للملاحظة يظهر استخدام الجدارة في العمل.
- مستوى الإتقان — درجة محددة على سلم تصف مدى اكتمال تطبيق الشخص للجدارة واستقلاليته فيه.
- وصف المستوى — الفقرة أو مجموعة المؤشرات التي تفصل مستوى إتقان عن المستوى الذي يليه.
- أسلوب الأحداث الحرجة — أسلوب مقابلة يجمع أمثلة واقعية على السلوك الفعال وغير الفعال في الدور.
- قاموس الجدارات — مكتبة المؤسسة لتعريفات الجدارات ومؤشراتها وسلالم إتقانها المستخدمة عبر الأدوار.
- اتفاق المقيمين — مدى إعطاء مقيمين مستقلين التقدير نفسه للدليل نفسه.

تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان يوما بيوم

اليوم 1: غاية الإطار وأدلة الوظيفة

- بيان غاية الإطار — الاختيار أو التقييم أو التطوير بوصفه الاستخدام الرئيس
- رسم خريطة العائلات الوظيفية — الأدوار التي تتقاسم مجموعة جدارات واحدة
- استبيانات قوائم المهام — جمع أدلة الأدوار على نطاق واسع
- مقابلات الأحداث الحرجة — رصد السلوك الفعال وغير الفعال
- تدقيق الإطار القائم — إبقاء التعريفات الحالية أو إعادة كتابتها أو إلغاؤها

اليوم 2: مجموعات النقاش وتجميع الجدارات

- تصميم بروتوكول مجموعة النقاش — اختيار المشاركين وصياغة الأسئلة المحفزة
- أسلوب الشبكة التصنيفية — التمييز بين المتميزين وأصحاب الأداء المتوسط
- التجميع بالتقارب للسلوكيات الخام — تكوين الجدارات المرشحة
- قواعد تسمية الجدارات وتعريفها — تجنب التداخل بين المجموعات
- التقسيم إلى جدارات أساسية ووظيفية وقيادية — هيكلة مكتبة الجدارات

اليوم 3: كتابة المؤشرات السلوكية

- قواعد بناء المؤشر — فعل الحركة والمفعول والسياق القابل للملاحظة
- المؤشرات الإيجابية والسلبية — متى تساعد المؤشرات المضادة على التقدير
- فحص التحيز والشمول — حذف الصياغات المرتبطة بثقافة أو جنس بعينه
- فحص المقروئية للمديرين المباشرين — لغة واضحة بدل مصطلحات الموارد البشرية
- بنوك مؤشرات لقطاعين — أمثلة عملية من الرعاية الصحية والخدمات اللوجستية

اليوم 4: سلالم الإتقان والتحقق من الصلاحية

- خيارات بنية السلم — أربعة مستويات أو خمسة وتسمياتها
- أوصاف المستويات التراكمية — النطاق والاستقلالية والتعقيد بوصفها محركات
- إعداد ملفات الأدوار — تحديد المستويات المطلوبة لكل وظيفة
- التحقق بفرز البطاقات — اختبار وقوع المؤشرات على مستوياتها المقصودة
- تجربة اتفاق المقيمين — تأكيد اتساق التقديرات قبل الإصدار

اليوم 5: ممارسة بناء قاموس الجدارات

- تطبيق أدلة الأحداث الحرجة — صياغة مجموعة جدارات حية
- تطبيق قواعد بناء المؤشر — مراجعة الأقران للعبارات المسودة
- تطبيق نتائج فرز البطاقات — تعديل أوصاف المستويات الضعيفة
- تسلسل التعميم والصيانة — إحاطة المديرين وتحميل نظام الموارد البشرية ودورة المراجعة
- قاموس الجدارات الموثق — التجميع النهائي واعتماد لجنة التوجيه

تطبيق تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان بعد الدورة

- إجراء مقابلتين بأسلوب الأحداث الحرجة ومجموعة نقاش واحدة لعائلة وظيفية ذات أولوية وصياغة مؤشراتها.
- عقد جلسة فرز بطاقات مع خمسة مديرين مباشرين على سلم جدارة واحد وإعادة كتابة أي وصف وضع في مستوى خاطئ.

أسئلة حول تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان

ما تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان ولماذا يهم الآن؟

هو تحويل أدلة الوظيفة إلى عبارات سلوكية قابلة للملاحظة ومستويات متدرجة. ويهم الآن لأن التوظيف القائم على المهارات والتنقل الداخلي والتقييم العادل تعتمد كلها على صياغة يقرؤها المديرون ويقدرونها بالطريقة نفسها.

من الأدوار الأكثر استفادة من تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان؟

يستفيد أكثر أخصائيو الموارد البشرية وممارسو التطوير التنظيمي الذين يكتبون أطر الجدارات أو يحدثونها. ويستفيد أيضا مختصو الاستقطاب والمواهب الذين يحولون المؤشرات إلى أدلة مقابلات ومسارات تطوير.

كيف يختلف تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان عن دورة مراجعة المواهب؟

هو يبني الإطار نفسه بدل استخدامه. فدورة مراجعة المواهب تطبق معايير قائمة لتقدير الأفراد وتخطيط التعاقب الوظيفي، بينما تنشئ هذه الدورة المؤشرات والسلالم التي تعتمد عليها تلك المراجعات.

ماذا تعود به من دورة تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان؟

تعود بقاموس جدارات موثق لعائلة وظيفية واحدة على الأقل. ويضم المؤشرات وسلم الإتقان وملفات الأدوار وتسلسل التعميم.

تصميم المؤشرات السلوكية ومستويات الإتقان: الطريق إلى الأمام

يحدد قاموس الجدارات الموثق أولا الأدوار التي تحصل على مستويات إتقان مطلوبة في دورة الاختيار والتقييم القادمة. ويستخدمه المديرون المباشرون لتقدير السلوك الملاحظ، والمستقطبون لبناء أدلة المقابلات، ومختصو المواهب لتوجيه التعلم. وبعد أول دورة تقييم تستحق بيانات اتفاق المقيمين المراجعة لرصد الأوصاف التي ما زالت تثير الخلاف.