JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي

تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي دورة تدريبية مدتها أسبوعين لمديري الخطوط الأمامية وقادة الفرق وأخصائيي أداء الموارد البشرية الذين يبنون الأدوار ويرفعون مخرجات شاغليها، ويخرج فيها كل مشارك بمخطط أداء الدور لوظيفة واحدة في وحدته. فالوظيفة غير الواضحة تهدر طاقات الكفاءات وتشوش المساءلة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة في تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي.

لماذا يهم تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي الآن

ثلاث قوى ترفع الموضوع إلى صدارة الأولويات: إعادة توزيع المهام بين الأفراد والأتمتة والمزودين الخارجيين، وتوقع الموظفين قدرا من الاستقلالية وتقدما ملموسا في أدوارهم، ومطالبة قادة المالية بمخرجات قابلة للقياس مقابل كل بند رواتب. المنشأة التي تحسن صياغة الوظائف تحصد مساءلة أوضح ونموا أسرع في المهارات وخلافات أقل حول التوقعات، أما التي تسيء صياغتها فتواجه جهدا مكررا وفتورا صامتا وتقييمات لا يثق بها أحد. تستند الدورة إلى نموذج خصائص الوظيفة Job Characteristics Model وتوصيف الجدارات وصياغة الأهداف وفق SMART ونموذج التوجيه GROW.

المستفيدون من تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي

- مديرو الخطوط الأمامية الذين يحددون مهام مرؤوسيهم المباشرين وأهدافهم وإيقاع التغذية الراجعة
- قادة الفرق الذين يوزعون المهام يوميا ويلتقطون تراجع المخرجات الفردية
- أخصائيو أداء الموارد البشرية الذين يكتبون بطاقات الأدوار ويساندون المديرين في حالات ضعف الأداء
- المشرفون في وحدات التشغيل أو الخدمة الذين يحولون الإجراءات إلى معايير وظيفية قابلة للقياس
- رؤساء الأقسام المسؤولون عن إعادة تصميم الأدوار بعد تغير العمليات أو التقنية

تستفيد الإدارة أكثر حين يحضر المدير مع أخصائي أداء الموارد البشرية، لأن الطرفين يعودان بالمنهج ذاته لمخطط الدور وبلغة توجيه مشتركة.

قدرات تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي

يخرج المشاركون قادرين على إعادة بناء الوظيفة حول مخرجاتها ورفع نتائج شاغلها عبر محادثات منظمة.

- تحديد مجالات النتائج الرئيسية للدور ومقاييس مخرجاته — شاغل الوظيفة ومديره
- تصميم بطاقة جدارات بمؤشرات سلوكية لكل مستوى — قرارات الاستقطاب والتطوير
- تطبيق روافع إثراء الوظيفة مثل تنوع المهام والاستقلالية — الارتباط الوظيفي والاستبقاء
- بناء أهداف SMART مشتقة من أهداف الوحدة — عقد الأداء السنوي
- تقييم السبب الجذري لفجوة المخرجات بشجرة التشخيص — الاختيار بين التوجيه أو التدريب أو إعادة التصميم
- إيصال التغذية الراجعة وفق نموذج GROW — الموظف وملفات حالات الموارد البشرية

مصطلحات تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي الأساسية

- تصميم الوظيفة — تحديد مهام الدور ومسؤولياته وأساليبه وعلاقاته بحيث يخدم المنشأة وشاغل الوظيفة معا.
- مجال النتائج الرئيسي — نطاق واسع من المخرجات يسأل عنه الدور ويقاس بعدد محدود من المؤشرات.
- إثراء الوظيفة — إضافة مسؤولية أو تنوع أو صلاحية قرار إلى الدور لرفع الدافعية والمخرجات.
- بطاقة الجدارات — وصف المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتطلبها الدور موزعة على مستويات الإتقان.
- شجرة تشخيص الأداء — خريطة منظمة تفرز مشكلات المخرجات إلى أسباب القدرة أو الدافعية أو الموارد أو تصميم الدور.
- خطة تحسين الأداء — اتفاق مكتوب محدد المدة يضع الأهداف والدعم ونقاط المراجعة لشاغل وظيفة دون المعيار.

تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي يوما بيوم

اليوم 1: الوظائف والمخرجات والوحدة الأوسع

- بيان غرض الوظيفة — سبب وجود الدور في سلسلة القيمة
- منهج حصر المهام — رصد ما يؤديه شاغلو الوظائف أسبوعيا
- خريطة انتقال المهام — مهام تنتقل إلى الأتمتة أو المزودين
- مصفوفة تداخل الأدوار — كشف الجهد المكرر بين الوظائف المتجاورة
- استبيان توقعات المخرجات — الفجوة بين رؤية المدير ورؤية الموظف

اليوم 2: أساليب تحليل الوظائف

- أسلوب الوقائع الحرجة — سلوكيات تميز الأداء القوي من الضعيف
- دليل مقابلة الوظيفة المنظمة — جمع بيانات المهام من شاغليها
- سجل ملاحظة العمل — توقيت المهام في موقع التشغيل أو الخدمة
- التحليل الهرمي للمهام — تفكيك الواجبات إلى خطوات وخطوات فرعية
- تقرير تحليل الوظيفة — الاتفاق على الحقائق قبل إعادة التصميم

اليوم 3: وضوح الدور والمساءلة

- تعريف مجالات النتائج الرئيسية — تجميع الواجبات في نطاقات مخرجات مسؤولة
- مصفوفة RACI — من يقرر وينفذ ويستشار ويبلغ
- جدول صلاحيات القرار — حدود السلطة لكل دور
- صياغة بطاقة الدور — الغرض والمخرجات والعلاقات والقيود
- اجتماع التفاوض على الدور — حل التوقعات المتعارضة بين الزملاء

اليوم 4: بطاقات الجدارات

- كتابة المؤشرات السلوكية — دليل ملاحظ لكل جدارة
- سلم مستويات الإتقان — التمييز بين الممارسة الأساسية والماهرة والخبيرة
- الجدارات الفنية مقابل السلوكية — موازنة بطاقة الدور
- تقييم فجوة الجدارات — تقدير شاغل الوظيفة مقابل متطلب الدور
- صيانة مكتبة الجدارات — إعادة استخدام التعريفات بين الوظائف المتشابهة

اليوم 5: إثراء الوظيفة والدافعية

- نموذج Job Characteristics Model — التنوع والهوية والأهمية والاستقلالية والتغذية الراجعة
- درجة القدرة التحفيزية — تقدير مدى جاذبية الدور
- خيارات التدوير والتوسيع الوظيفي — توسيع الخبرة دون إثقال
- محادثات صياغة الوظيفة الذاتية — تمكين الشاغلين من إعادة تشكيل مهامهم
- فحص مقايضات الإثراء — آثار التكلفة والجودة وعبء العمل

اليوم 6: معايير الأداء والأهداف

- تحديد معايير المخرجات — مقاييس الكمية والجودة والتوقيت والتكلفة
- صياغة أهداف SMART — تحويل أهداف الوحدة إلى مستهدفات فردية
- خريطة تسلسل الأهداف — ربط كل دور بنتائج الإدارة
- المؤشرات القائدة والمتأخرة للوظيفة — إشارات تسبق وصول النتائج
- نموذج عقد الأداء — الاتفاق على الأهداف وأوزانها في بداية السنة

اليوم 7: تشخيص فجوات المخرجات

- شجرة تشخيص الأداء — أسباب القدرة أو الدافعية أو الموارد أو التصميم
- نموذج Gilbert Behaviour Engineering — عوامل البيئة مقابل عوامل الفرد
- مراجعة عينات العمل — أدلة قصور الجودة في المخرجات الفعلية
- مسح عوائق العمليات — الأدوات والمعلومات والموافقات التي تبطئ الشاغلين
- شبكة اختيار التدخل — التوجيه أو التدريب أو إعادة التصميم أو الإجراء الرسمي

اليوم 8: محادثات التوجيه والتغذية الراجعة

- نموذج التوجيه GROW — الهدف والواقع والخيارات والطريق إلى الأمام
- أسلوب SBI للتغذية الراجعة — عبارات الموقف والسلوك والأثر
- تخطيط المحادثة الصعبة — الافتتاح والأدلة والإجراءات المتفق عليها
- إيقاع المتابعة الدورية — مراجعات تقدم قصيرة بدل مفاجآت التقييم السنوي
- سجل التوجيه — توثيق التعهدات ومواعيد المتابعة

اليوم 9: خطط التحسين والتقدير

- صياغة خطة تحسين الأداء — الأهداف والدعم ونقاط المراجعة
- قائمة الإجراء العادل — الاتساق والأدلة وحق الرد
- تصميم مزيج التقدير — الثناء والمهام المحفزة والظهور
- خطة العمل التطويرية — تعلم مرتبط بفجوات الجدارات
- مذكرة تسليم الحالة — متى تتدخل الموارد البشرية في حالة ضعف الأداء

اليوم 10: ممارسة مخطط أداء الدور

- تطبيق إعادة كتابة بطاقة الدور — مجالات النتائج لوظيفة مختارة
- تطبيق بطاقة الجدارات — المؤشرات والمستويات لتلك الوظيفة
- تطبيق شجرة التشخيص — تفسير فجوة مخرجات حقيقية
- تمرين محادثة التوجيه — ممارسة ملاحظة مع تغذية راجعة من الزملاء
- استكمال مخطط أداء الدور — التصميم والمعايير وإيقاع التوجيه

تطبيق تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي بعد الدورة

- إعادة كتابة بطاقة دور واحد في وحدتك حول مجالات النتائج الرئيسية والاتفاق عليها مع شاغله في اجتماع تفاوض على الدور
- تشغيل شجرة تشخيص الأداء على فجوة مخرجات قائمة واختيار التوجيه أو التدريب أو إعادة التصميم من شبكة التدخل

أسئلة حول تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي

ما تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي ولماذا يهم الآن؟

هو بناء الدور حول مخرجات واضحة ثم رفع نتائج شاغله. ويهم الآن لأن المهام تنتقل بين الأفراد والتقنية، وصار على المديرين تبرير كل دور بمخرجاته.

من أكثر الأدوار استفادة من تدريب تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي؟

يستفيد مديرو الخطوط الأمامية وقادة الفرق أكثر لأنهم يحددون المهام والأهداف يوميا. ويستفيد كذلك أخصائيو أداء الموارد البشرية الذين يكتبون بطاقات الأدوار ويتابعون حالات ضعف الأداء.

كيف يختلف تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي عن دورة نظام إدارة الأداء؟

يعمل على وظيفة واحدة وشاغل واحد في كل مرة. دورة النظام تصمم دورات التقييم وسلالم التقدير للمنشأة كلها، أما هذه الدورة فتعيد تصميم الأدوار الفردية وتوجه المخرجات الفردية.

ماذا تعود به من دورة تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي؟

تعود بمخطط أداء الدور لوظيفة حقيقية واحدة. يضم المخطط بطاقة الدور ومستويات الجدارات ومعايير المخرجات وإيقاع توجيه تبدأ به في الأسبوع التالي.

تصميم الوظائف وتحسين الأداء الفردي: الطريق إلى الأمام

يفيد مخطط أداء الدور أولا في الاتفاق مع شاغل الوظيفة على الواجبات ومعايير المخرجات. يستخدمه مديرو الخطوط الأمامية في المتابعات الدورية، ويستخدمه أخصائيو أداء الموارد البشرية حين تحتاج الحالة دعما رسميا. وبعد ربع سنة من استخدامه تستحق خيارات الإثراء المراجعة، لأن آراء الشاغلين تكشف هل رفعت الاستقلالية المضافة المخرجات أم زادت العبء فقط.