JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين

تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لشركاء الموارد البشرية والمديرين المباشرين وقادة إدارة الأداء الذين يعيدون تصميم الأهداف الفردية والتغذية الراجعة والمراجعات والمعايرة، ويخرجون منها بمخطط دورة إدارة الأداء لمؤسساتهم. التقييمات السنوية التي تفاجئ الموظفين وتحبط المديرين تفسح المجال اليوم لحوارات مستمرة قائمة على الأدلة. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لمن يملكون الجانب الإنساني من الأداء.

لماذا يهم تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين الآن

تعيد ثلاث فئات تشكيل ممارسات أداء الموظفين اليوم: موظفون ينتظرون تغذية راجعة متكررة ومحددة وتطويرا ظاهرا، ومديرون مباشرون يشرفون على فرق أكبر ويحتاجون إلى روتين أبسط، وتنفيذيون يريدون أن ترتبط الأهداف الفردية بأهداف المؤسسة. المؤسسة التي تملك منظومة مصممة جيدا تنمي القدرات وتحتفظ بأصحاب الأداء المرتفع وتعالج ضعف الأداء بإنصاف، أما المنظومة الضعيفة فتولد تضخم التقديرات وفتور الانتماء والنزاعات. وتربط الدورة الأهداف الفردية ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC لكابلان ونورتون لتحقيق وضوح الصلة، وتستند إلى إرشادات ISO 9004:2018 حول إشراك الأفراد وكفاءتهم لتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

المستفيدون من تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين

- شركاء الموارد البشرية الذين يرشدون القادة في تحديد الأهداف والمراجعات وحالات الأداء
- قادة إدارة الأداء الذين يملكون سياسة دورة التقييم وتقويمها وأدواتها
- المديرون المباشرون الذين يحددون الأهداف ويقدمون التغذية الراجعة ويقيمون مرؤوسيهم
- مختصو المواهب والمكافآت الذين يربطون نتائج الأداء بقرارات التطوير والأجور
- مستشارو علاقات الموظفين الذين يدعمون المديرين في إجراءات القدرة وخطط التحسين

تحقق إدارة الموارد البشرية أكبر فائدة حين تحضر مع اثنين أو ثلاثة من كبار المديرين المباشرين، إذ يختبر المصممون والمستخدمون الدورة معا ويتفقون على ما يستطيع المديرون الاستمرار فيه فعلا.

قدرات تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين

يتعامل المشاركون مع إدارة الأداء بوصفها منظومة مصممة من الأهداف والحوارات والأدلة والقرارات، لا نموذجا يملأ مرة في السنة.

- تصميم دورة أداء تضم تحديد الأهداف والمتابعات الدورية ومراجعة منتصف العام ونهايته — لقادة الموارد البشرية الذين يعتمدون التقويم
- بناء أطر أهداف تنقل أهداف المؤسسة إلى تعهدات فردية — للموظفين الذين يرون صلة عملهم بالمؤسسة
- تحديد مؤشرات الجدارات والسلوك مع مراسي التقدير — للمديرين الذين يقيمون باتساق
- تطبيق أساليب المعايرة التي تحد من التحيز بين الفرق — للجان المواهب التي تتفق على نتائج منصفة
- تقييم ضعف الأداء وهيكلة خطط التحسين — للمديرين الذين يتصرفون مبكرا وبإنصاف
- مواءمة نتائج الأداء مع قرارات التطوير والتقدير والمكافأة — للموظفين الذين يثقون بالعملية

مصطلحات تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين الأساسية

- دورة الأداء — التسلسل السنوي لتحديد الأهداف والتغذية الراجعة المستمرة والمراجعات المرحلية والتقييم النهائي لكل موظف.
- الهدف الذكي SMART — هدف مكتوب ليكون محددا وقابلا للقياس والتحقيق وذا صلة ومقيدا بزمن حتى يمكن الحكم على التقدم.
- المتابعة الدورية — حوار قصير ومنتظم بين المدير والموظف حول التقدم والعوائق والدعم المطلوب.
- مقياس التقدير المرتكز على السلوك — مقياس توصف فيه كل درجة بسلوكيات ملحوظة بدل الصفات العامة.
- المعايرة — نقاش منظم يقارن فيه المديرون التقديرات بين الفرق لتطبيق المعايير باتساق والحد من التحيز.
- خطة تحسين الأداء — خطة محددة المدة تضع التوقعات والدعم ونقاط المراجعة لموظف دون المستوى المطلوب.

تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين يوما بيوم

اليوم 1: غاية إدارة الأداء وفلسفتها

- تشخيص منظومة الأداء — تقييم ممارسات التقييم الحالية ومواطن الشكوى
- غرض التطوير مقابل غرض التقييم — تقرير ما يجب أن تحققه المنظومة
- رسم تجربة الموظف — رؤية الدورة بعيون الموظفين
- مبادئ إشراك الأفراد في ISO 9004 — ربط الأداء بالنجاح المستدام
- ميثاق مبادئ التصميم — الاتفاق على معايير البساطة والإنصاف والشفافية

اليوم 2: هندسة الأهداف

- تتابع الأهداف وفق بطاقة الأداء المتوازن — ترجمة أهداف المؤسسة إلى أهداف فردية
- صياغة الأهداف الذكية — تحويل النوايا إلى تعهدات قابلة للقياس
- الأهداف الجماعية والمشتركة — الاعتراف بالأعمال العابرة لخطوط الإشراف
- الموازنة بين الأهداف الطموحة والأساسية — معايرة الطموح دون إحباط
- قواعد تعديل الأهداف — تعديل الأهداف عند تغير الأولويات

اليوم 3: الجدارات والمعايير السلوكية

- تصميم إطار الجدارات — تحديد السلوكيات التي تميز الأداء المرتفع
- مقاييس التقدير المرتكزة على السلوك — وصف كل درجة تقدير بصورة ملحوظة
- ترجيح الإنجاز والسلوك — الموازنة بين النتائج وطريقة تحقيقها
- ملفات العائلات الوظيفية — تكييف المعايير للأدوار الفنية والإشرافية
- مؤشرات السلوك المرتبطة بالقيم — إدماج قيم المؤسسة في التقييم

اليوم 4: التغذية الراجعة المستمرة والمتابعات الدورية

- هيكل حوار المتابعة — إبقاء النقاشات المنتظمة قصيرة ومفيدة
- نماذج التغذية الراجعة — تقديم ملاحظات محددة تغير السلوك
- تصميم التقييم من 360 درجة — جمع آراء الزملاء وأصحاب المصلحة بمسؤولية
- تشخيص ثقافة التغذية الراجعة — تحديد عوائق الحوار الصريح
- ممارسة سجل الأداء — توثيق الأدلة على مدار العام

اليوم 5: المراجعات الرسمية والتقدير

- تصميم مراجعة منتصف العام — تصحيح المسار قبل مفاجآت نهاية العام
- عملية تقييم نهاية العام — دمج الأدلة في تقدير قابل للدفاع
- اختيار سلم التقدير — المفاضلة بين ثلاث وأربع وخمس درجات
- استخدام التقييم الذاتي — إشراك الموظفين في تقييم أعمالهم
- تيسير اجتماع المراجعة — إدارة الخلاف بصورة بناءة

اليوم 6: المعايرة والإنصاف

- تصميم لجنة المعايرة — هيكلة نقاشات التقدير بين الفرق
- أنماط تحيز التقدير — كشف التساهل وأثر الحداثة وأثر الهالة
- تحليل توزيع التقديرات — مراجعة انتشار التقديرات بين الوحدات والفئات
- فحوص الإنصاف والعدالة — اختبار النتائج بحثا عن فروق غير مقصودة
- إجراءات التظلم والمراجعة — منح الموظفين مسارا موثوقا للاعتراض

اليوم 7: معالجة ضعف الأداء

- تشخيص ضعف الأداء — فصل أسباب القدرة والدافعية والظروف
- حوارات التدخل المبكر — إثارة المخاوف قبل الخطوات الرسمية
- تصميم خطة تحسين الأداء — وضع التوقعات والدعم ونقاط المراجعة
- مواءمة إجراءات القدرة — التنسيق مع سياسة علاقات الموظفين
- معايير التوثيق — تسجيل الأدلة بإنصاف واتساق

اليوم 8: ربط الأداء بالتطوير والمكافأة

- خطط التطوير الفردية — تحويل التغذية الراجعة إلى إجراءات تعلم
- مصفوفات مراجعة المواهب — الجمع بين أحكام الأداء والإمكانات
- ربط الأجر بالأداء — تقرير كيف تؤثر التقديرات في المكافأة
- برامج التقدير غير المالي — مكافأة الإسهام بما يتجاوز الأجر
- مدخلات مجمعات التعاقب الوظيفي — استخدام أدلة الأداء في قرارات الإحلال

اليوم 9: تمكين المديرين والتقنية

- بناء قدرات المديرين — إعداد المديرين المباشرين لدورهم في الأداء
- متطلبات منصة الأداء — تحديد مسارات العمل والتذكيرات والتقارير
- تحليلات الأداء — متابعة معدلات الإنجاز والجودة واتجاهات النتائج
- خطة التواصل حول التغيير — شرح الدورة الجديدة للموظفين
- مقاييس تقييم المنظومة — الحكم على نجاح إعادة التصميم

اليوم 10: ممارسة إعداد مخطط دورة إدارة الأداء

- استعراض تتابع الأهداف — اختبار وضوح الصلة مع المصممين الزملاء
- مراجعة سلم التقدير ومراسيه — فحص الوضوح مع المديرين المشاركين
- محاكاة المعايرة — إدارة لجنة تجريبية بحالات نموذجية
- لعب أدوار خطة التحسين — التدرب على حوار أداء صعب
- استكمال مخطط دورة إدارة الأداء — تثبيت التقويم والأدوات والأدوار والسياسات

تطبيق تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين بعد الدورة

- إجراء تشخيص لمنظومة الأداء مع عينة من المديرين والموظفين وعرض أولويات إعادة التصميم على قيادة الموارد البشرية.
- تجربة المتابعات الدورية المنظمة ولجنة المعايرة في إدارة واحدة قبل فترة المراجعة القادمة.

أسئلة حول تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين

ما تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين ولماذا يهم الآن؟

تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين هو تشكيل الأهداف والتغذية الراجعة والمراجعات والمعايرة والمتابعة في دورة واحدة متماسكة. ويهم الآن لأن الموظفين ينتظرون تغذية راجعة مستمرة، والقادة يحتاجون إلى مواءمة الجهد الفردي مع أهداف المؤسسة.

ما الأدوار الأكثر استفادة من تدريب تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين؟

يستفيد أكثر شركاء الموارد البشرية وقادة إدارة الأداء والمديرون المباشرون ومختصو المواهب ومستشارو علاقات الموظفين. وتكون استفادتك أكبر إذا كنت تملك عملية التقييم أو تقيم موظفين أو تدعم المديرين في حالات الأداء الصعبة.

كيف يختلف تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين عن دورة مؤشرات الأداء الرئيسية؟

يركز تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين على الأفراد من أهداف وسلوكيات وحوارات وتقديرات. أما دورة مؤشرات الأداء الرئيسية فتركز على مؤشرات المؤسسة والعمليات، بينما تبني هذه الدورة الدورة التي يوجه عبرها الأفراد ويقيمون ويطورون ويكافأون.

ماذا تعود به من تدريب تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين؟

تعود بمخطط يغطي تقويم الأداء وإطار الأهداف وسلم التقدير بمراسيه وعملية المعايرة ونموذج خطة التحسين. كما تعود بخطة تواصل ومقاييس لتقييم إعادة التصميم.

تصميم منظومة إدارة أداء الموظفين: الطريق إلى الأمام

يوجه مخطط دورة إدارة الأداء أول قرار لقيادة الموارد البشرية حول اعتماد تجربة للدورة الجديدة. ويستخدمه شركاء الموارد البشرية والمديرون المباشرون ومختصو المواهب لإدارة الأهداف والمتابعات والمعايرة باتساق. وبعد أول دورة كاملة يستحق توزيع التقديرات وآراء الموظفين إعادة النظر، لأنها تكشف مدى إنصاف التصميم وقدرة المديرين على الاستمرار فيه عاما بعد عام.