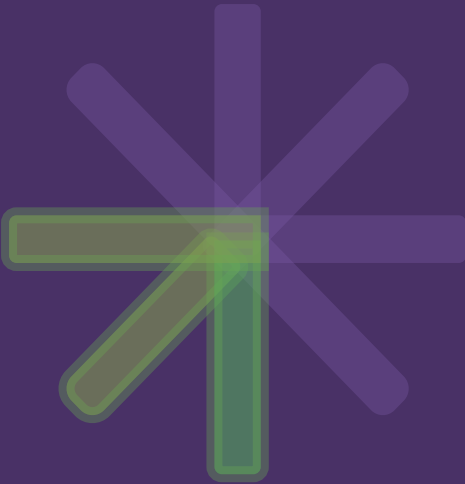


دورة تحول الموارد البشرية وإعادة تصميم نموذج تشغيلها





دورة تحول الموارد البشرية وإعادة تصميم نموذج تشغيلها

ملخص البرنامج

تحول الموارد البشرية وإعادة تصميم نموذج تشغيلها دورة تدريبية تمتد 10 أيام بمستوى متقدم، موجهة إلى مديري الموارد البشرية ورؤساء عمليات الموارد البشرية وقادة مشاريع التحول، ويخرج منها كل مشارك بخارطة طريق مرحلية لتحول إدارة الموارد البشرية في جهته. فكثر من إدارات الموارد البشرية ما زالت منظمة حول الأعمال الإدارية، بعمليات مجزأة وسياسات تبطئ القرار وتقنيات ترقيم الورق بدلا من أن تحسن الخدمة. ويبدأ البرنامج بتشخيص الوظيفة الحالية، ثم يعيد تصميم نموذج التشغيل والعمليات من طرف إلى طرف، ويخطط لعمل الثقافة والتغيير الذي يرسخ النموذج الجديد. تقدم هذا البرنامج في تحول الموارد البشرية وإعادة تصميم نموذج التشغيل مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

لا تستطيع إدارة موارد بشرية تستهلك معظم جهودها في المعاملات أن تقدم المشورة للقيادات في القوى العاملة والقدرات والثقافة. والتحول يعيد توجيه هذا الجهد، لكن البرامج سيئة التسلسل تترك الرواتب وتحبط المديرين وتفقد المصداقية. أما قيادات الموارد البشرية التي تعيد تصميم النموذج بوعي، وتقيس الخدمة، وتقود الجانب الإنساني من التغيير، فتنتقل الوظيفة من دور إداري إلى دور استشاري دون تعطيل العمل اليومي.

- تكلفة الموارد البشرية لكل موظف وزمن تقديم الخدمة: ينخفضان حين توحد الأعمال الإجرائية وتجمع وتؤتمت.
- رضا المديرين والموظفين عن خدمات الموارد البشرية: يرتفع حين تحل قنوات خدمة واضحة ومالكون مسؤولون محل الطلبات غير الرسمية.
- الوقت المخصص للعمل الاستشاري: يزداد حين يتحرر شركاء الأعمال ومراكز التميز من الأعمال الإدارية.

المبادئ والأساس المعرفي

- نموذج Ulrich ثلاثي الركائز: يقدم شركاء الأعمال ومراكز التميز والخدمات المشتركة التصميم المرجعي الذي يختبر ويكيف في الجلستين 2 و3.
- إدارة العمليات من طرف إلى طرف: يؤطر رسم دورة حياة الموظف من التعيين إلى التقاعد تشخيص العمليات وإعادة تصميمها في الجلستين 4 و5.
- نموذجا ADKAR للتغيير الفردي و Kotter ذو الخطوات الثماني: ينظمان التخطيط للجانب الإنساني من التغيير في الجلستين 8 و9.
- المعيار ISO 30414 لتقارير رأس المال البشري: تركز متطلباته وتوصياته عليها منظومة مؤشرات الموارد البشرية في الجلسة 9.



المشاركون المستهدفون

- مديرو الموارد البشرية المسؤولون عن هيكل الوظيفة وتكلفتها ومصداقيتها.
- رؤساء عمليات الموارد البشرية الذين يديرون الرواتب والسجلات والتهئية وخدمات الموظفين.
- قادة التحول المكلفون بإطلاق الخدمات المشتركة أو أنظمة الموارد البشرية الجديدة.
- كبار شركاء الأعمال في الموارد البشرية الذين سيعملون ضمن نموذج تشغيل معاد تصميمه.
- مالكو السياسات والحوكمة المسؤولون عن قواعد الموارد البشرية وموافقاتها وضوابطها.

يخدم البرنامج الجهات الحكومية والمصارف وقطاع الطاقة والرعاية الصحية والمؤسسات الخدمية متعددة المواقع.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص نضج إدارة الموارد البشرية الحالية وتكلفتها وأداء خدماتها.
2. سيكون المشاركون قادرين على تصميم نموذج تشغيل للموارد البشرية كيف النموذج ثلاثي الركائز مع مؤسساتهم.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء خرائط عمليات دورة حياة الموظف من التعيين إلى التقاعد وإعادة تصميمها للتوحيد والخدمة الذاتية.
4. سيكون المشاركون قادرين على تقييم خيارات تقنيات الموارد البشرية وتقديم الخدمة مقابل متطلبات الأعمال.
5. سيكون المشاركون قادرين على التخطيط للثقافة والجانب الإنساني من التغيير باستخدام ADKAR ونموذج Kotter.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير خارطة طريق مرحلية لتحول الموارد البشرية بمؤشراتها وحوكمتها ومخاطرها.

هيكل البرنامج

اليوم 1: دوافع تحول الموارد البشرية وتشخيص الوظيفة

لماذا يجب أن تتغير إدارة الموارد البشرية، وأين تقف اليوم؟

- دوافع التحول: التكلفة والخدمة والقدرات والاستراتيجية
- نماذج نضج وظيفة الموارد البشرية
- تحليل الأنشطة الإجرائية والاستشارية والاستراتيجية
- توقعات أصحاب المصلحة من الموارد البشرية
- تقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية

اليوم 2: خيارات نموذج تشغيل الموارد البشرية

أي نموذج تشغيل يناسب حجم المؤسسة وانتشارها واستراتيجيتها؟



- نموذج Ulrich ثلاثي الركائز وصيغه المعدلة
- الهياكل المركزية والاتحادية واللامركزية للموارد البشرية
- مبادئ تصميم نموذج التشغيل والمفاضلات بين الخيارات
- الأدوار ونطاقات الإشراف ونقاط التداخل بين فرق الموارد البشرية
- مقارنة خيارات نموذج التشغيل المستهدف

اليوم 3: الخدمات المشتركة ومراكز التميز وشركاء الأعمال

كيف تعمل مكونات نموذج تشغيل الموارد البشرية معاً؟

- نطاق الخدمات المشتركة ومستوياتها وإدارة الحالات
- صلاحيات مراكز التميز ومنتجاتها
- تصميم دور شريك الأعمال وقدراته
- اتفاقيات مستوى الخدمة بين الركائز
- خيارات التقديم الداخلي والإسناد الخارجي والنموذج المختلط

اليوم 4: رسم عمليات الموارد البشرية من طرف إلى طرف

أين تسبب العمليات الحالية التأخير وإعادة العمل والمخاطر؟

- البنية المعمارية لعمليات دورة حياة الموظف من التعيين إلى التقاعد
- رسم مسارات الاستقطاب والتهيئة وإنهاء الخدمة بمخططات المسؤوليات
- الهدر وتسليم العمل بين الأطراف وطبقات الموافقة
- ملكية العمليات والمساءلة عنها
- خطوط الأساس لأداء العمليات

اليوم 5: إعادة تصميم عمليات الموارد البشرية وتوحيدها

كيف تبسط عمليات الموارد البشرية وتوحد وتضبط؟

- مبادئ تصميم العمليات في الوضع المستهدف
- تصميم الخدمة الذاتية للموظفين والمدربين
- مصفوفات الموافقة والتفويض في قرارات الموارد البشرية
- ضوابط الرواتب والبيانات والامتثال
- إجراءات التشغيل القياسية وقواعد المعرفة



اليوم 6: تقنيات الموارد البشرية وتقديم الخدمة

ما التقنيات والقنوات التي تقدم الخدمات المعاد تصميمها؟

- خريطة أنظمة معلومات الموارد البشرية والأنظمة الأساسية ومنصات المواهب
- تحديد المتطلبات وتقييم الموردين
- قنوات الخدمة: البوابة وإدارة الحالات ومركز الاتصال
- جودة بيانات الموارد البشرية وحوكمة البيانات الرئيسة
- الأتمتة والمساعدات الرقمية في خدمات الموارد البشرية

اليوم 7: سياسات الموارد البشرية والحوكمة والثقافة

كيف تشكل سياسات الموارد البشرية وحوكمتها الثقافة التي تريدها المؤسسة؟

- بنية سياسات الموارد البشرية وتبسيطها
- منتديات حوكمة الموارد البشرية وصلاحيات القرار
- الموارد البشرية حارسة للثقافة التنظيمية
- موازنة ممارسات الموارد البشرية مع السلوكيات المنشودة
- تشخيص ثقافة إدارة الموارد البشرية نفسها

اليوم 8: قيادة الجانب الإنساني من التغيير في تحول الموارد البشرية

كيف يعبر موظفو الموارد البشرية والمديرون والموظفون مرحلة التغيير؟

- نموذج ADKAR للتغيير الفردي
- نموذج Kotter ذو الخطوات الثمانية للتغيير المؤسسي
- تقييم أثر التغيير حسب فئات أصحاب المصلحة
- إدارة المقاومة وأدوار الرعاية
- بناء القدرات للأدوار الجديدة في الموارد البشرية

اليوم 9: مؤشرات الموارد البشرية وحوكمة التحول

كيف يظهر تقدم تحول الموارد البشرية وقيمتها؟



- مجالات تقارير رأس المال البشري وفق ISO 30414
- مؤشرات الخدمة والتكلفة والكفاءة في الموارد البشرية
- تتبع تحقق المنافع
- حوكمة برنامج التحول وسجل المخاطر
- خطط التواصل مع القيادات والموظفين

اليوم 10: تطبيق تحول الموارد البشرية في خارطة طريق مرحلية

هل خارطة الطريق مقنعة ومتسلسلة وجاهزة لاعتماد الإدارة العليا؟

- ربط تشخيص الجلسة 1 بنموذج التشغيل المستهدف في الجلسة 2
- تسلسل العمليات المعاد تصميمها في الجلسة 5 مع تقنيات الجلسة 6
- مواءمة خطة التغيير في الجلسة 8 مع موجات الانتقال
- العرض على الإدارة العليا ومراجعة الأقران
- إنجاز خارطة الطريق المرحلية لتحول الموارد البشرية

المنهجية

يجمع البرنامج بين تحليل الحالات وتمارين التصميم المنظمة ومراجعة الأقران. يقيم المشاركون إدارات الموارد البشرية في جهاتهم، ويقارنون خيارات نموذج التشغيل في مجموعات صغيرة، ويرسمون عمليات فعلية من مؤسساتهم. وتستمد الحالات من جهات حكومية ومصارف وشركات طاقة أعادت هيكلة الموارد البشرية. وتضيف كل جلسة مكوناً إلى المخرج الختامي الذي يناقشه الأقران في اليوم الأخير.

- نشاط مقترح: مقارنة النموذجين المركزي والاتحادي للموارد البشرية لدى مقدم رعاية صحية متعدد المواقع.
- نشاط مقترح: رسم عملية تهيئة الموظفين الجدد في جهة حكومية وإعادة تصميمها.
- نشاط مقترح: بناء خطة تغيير قائمة على ADKAR لإطلاق الخدمات المشتركة للموارد البشرية في مصرف.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك خارطة طريق مرحلية لتحول الموارد البشرية في مؤسسته، تتضمن تشخيص الوضع الحالي، ونموذج التشغيل المستهدف، والعمليات ذات الأولوية بعد إعادة تصميمها، وخيارات التقنية والخدمة، وخطة الثقافة والتغيير، والمؤشرات، وترتيبات الحوكمة، وموجات الانتقال.



الأسئلة الشائعة

هل يناسب تدريب تحول الموارد البشرية القيادات التي لم تقد مشروع تحول من قبل؟

نعم، فهو بمستوى متقدم لمديري الموارد البشرية ورؤساء العمليات، ويفترض خبرة في إدارة فرق الموارد البشرية، وتبنى أساليب التحول خطوة بخطوة عبر الجلسات العشر.

ما النماذج التي يقوم عليها تحول الموارد البشرية وإعادة تصميم نموذج التشغيل؟

يقوم على نموذج Ulrich ثلاثي الركائز، وإدارة عمليات دورة حياة الموظف من طرف إلى طرف، ونموذجي Kotter و ADKAR للتغيير، وإرشادات ISO 30414 لتقارير رأس المال البشري.

كيف تستخدم خارطة طريق تحول الموارد البشرية في العمل؟

تستخدمها للحصول على اعتماد الإدارة العليا، وإحاطة فرق الموارد البشرية بالنموذج الجديد، وحوكمة التحول عبر موجات الانتقال.

بم يختلف تحول الموارد البشرية عن دورات إدارة التغيير العامة؟

يطبق أساليب التغيير على إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية نفسها، بنموذج تشغيلها وعملياتها وتقنياتها وسياساتها، لا على التغيير المؤسسي بوجه عام.