



اليوم الرابع

الجلسة الثالثة: تدريبات وتطبيقات عملية



حالة تطبيقية

شركة الطفولة السعيدة

”تعين الأشخاص وفق مؤهلاتهم ثم ندير أدايتهم وفق تصرفاتهم“

من هذه الحالة يتبين أن الشركة وقعت في الأخطاء التالية:

1. اختبارات التعيين ركزت على الحد الأدنى للقيام بالوظيفة (مهام العمل) وليس على مقومات التفوق فيها (عناصر المجدارة).
2. التدريب تم وفق نظام الاختيار من القائمة المتاحة بدلا من التعرف على احتياجات الأفراد التطويرية.
3. إدارة الأداء اعتمد على قياس التصرفات والتي لم تكن في الأصل واردة أثناء الاختيار.

■ هذه الأخطاء وغيرها شائعة الانتشار بين الشركات تبرز أهمية استخدام الجدارة كأسلوب موحد لتطبيقات الموارد البشرية.

■ كما أن لنوع الجدارة أو مستواها تبعات عملية بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية. فكما يوضح نموذج جبل الجليد فإن جدارات المعرفة والمهارة عادة ما تكون الجزء الظاهر والسطحي من الصفات بينما تكون جدارات المفاهيم الذاتية والصفات والدوافع أكثر خفاء و"عمقا" وتمرّكزا في الشخصية.

■ ومن السهل نسبيا تطوير جدارات المعرفة السطحية والمهارات، لذلك فإن التدريب هو الطريقة الأقل تكلفة لتأمين هذه القدرات لدى الموظفين.

■ أما جدارات الدوافع الكامنة والصفات في قاعدة نموذج جبل الجليد الذي يمثل الشخصية، فإنها أصعب تقييما وتطويريا، لذلك فإنه من الأجدى اقتصاديا أن يتم الاختيار وفقا لهذه الميزات.

■ وتقع جدارات المفهوم الذاتي في مكان ما بالمنتصف. ومن الممكن تغيير التوجهات والقيم مثل الثقة بالنفس (كأن يرى الشخص نفسه "مدير" عوضاً عن (فنيي/متخصص) وذلك عن طريق التدريب، أو العلاج النفسي أو التجارب التطويرية الإيجابية وإن كان ذلك يشكل صعوبة أكبر ويتطلب وقتاً أطول.

■ وتقوم العديد من المؤسسات بالاختيار على أساس جدارات المعلومات السطحية والمهارات (كأن يقال مثلاً: "نحن نعين خريجين من أحسن الكليات الإدارية"). ثم تفترض أن لدى المعينين على الوظائف الجديدة جدارات الدوافع الكامنة والصفات أو أنه يمكن غرس هذه الميزات عن طريق الإدارة الجيدة.

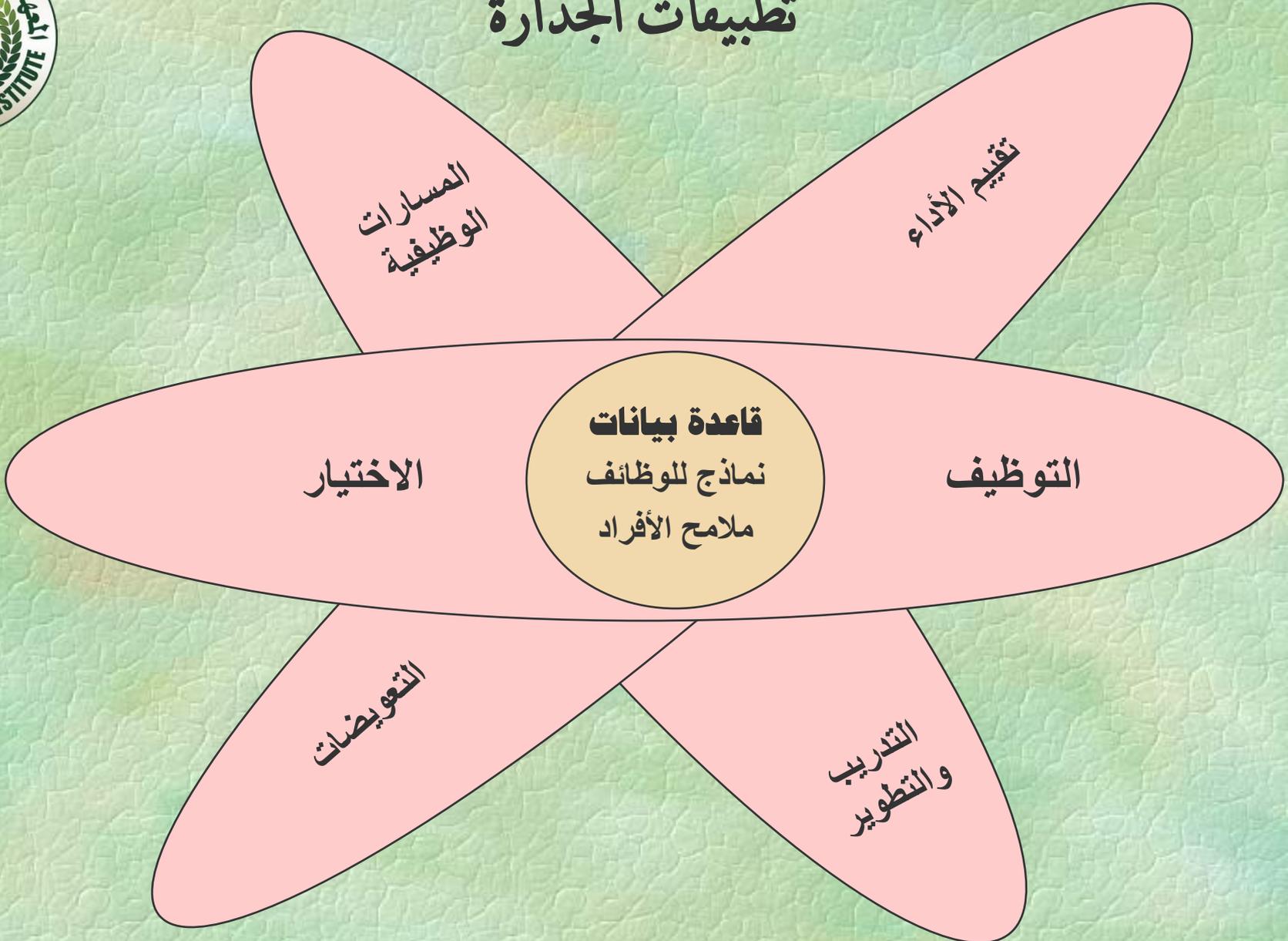
■ والواقع أن العكس هو الأجدى اقتصاديا فعلى المؤسسات أن تختار وفقا لجدارات الدوافع الكامنة والصفات. ثم تقوم بالتعلم على المعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو كما قال أحد مديري شؤون الموظفين ”باستطاعتك أن تعلم الديك الرومي أن يتسلق الشجرة ولكنه من الأجدى أن توظف قطا“.



تطبيقات الجدارة الوظيفية

■ إن مدخل الجدارة يقدم للموارد البشرية طريقة تصلح للتطبيق على الاختيار للتعين والتوظيف وتخطيط المسارات الوظيفية والتدريب والتطوير:

تطبيقات الجدارة



1. الاختيار والتعيين: حيث تعتمد قرارات التعيين والاختيار على بيانات أكثر تعلقاً بإمكانيات النجاح الفعلية للموظف من الطرق التقليدية السابقة.

2. الترقية والمسارات الوظيفية: يساعد مدخل الجدارة المدير العصري على اتخاذ قرارات الترقية والتطوير الوظيفي استناداً على بيانات موثوق بها في احتمالات نجاح الشخص - الوظيفة وبالتالي يرقى إلى المنصب من هو أقدر على العطاء فيه.

3. التطوير والتدريب: يوضح مدخل الجدارة الفارق الدقيق في خريطة المهارات بين ما يتمتع به الفرد فعلا من مهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة، وبالتالي يمكن توجيه الجهود التدريبية لسد هذه الفجوة.

4. إدارة الأداء: تقلل بيانات الجدارة إلى حد كبير الجدل حول تقييم الأداء وذلك عن طريق وضع مؤشرات قياسية للتصرفات المطلوبة على تدرج تسلسلي يصعب الجدل حوله.

5. التعويضات: ينص نظام التعويضات المبني على الجدارة على أن الدفع يكون للموظف لا للوظيفة. فلا يعقل أن يتسلم لاعب خط الوسط في كرة القدم مبلغا ثابتا وفق مركزه وإنما يعتمد ذلك على جدارته في هذا المركز.

6. النظام المتكامل: أهم تطبيقات الجدارة على الإطلاق يكمن في قدرتها على توحيد لغة التطبيق في جميع أنشطة الموارد البشرية.



حالة تطبيقية

1. الجدارات الخاصة برئيس وحدة عمل في محطة توليد طاقة كهربائية.
2. الجدارات الخاصة بمدير إدارة التدريب.