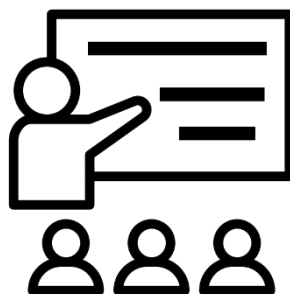


دليل سياسات

التدريب والتطوير قطاع البيع بالجملة



قائمة المحتويات

3	التدريب والتطوير TALENT DEVELOPMENT
3	1. مبادئ عامة
3	2. تحليل الاحتياجات التدريبية TRAINING NEEDS ASSESSMENT
4	3. الخطة التدريبية TRAINING PLAN
4	4. الترشيح لدورات تدريبية خارجية
4	4. 1 التدريب الخارجي (خارج الدولة)
4	4. 2 التدريب الخارجي (داخل الدولة)
5	5. التدريب الداخلي (مدرب داخلي)
5	6. التدريب الداخلي (التعلم الذاتي) SELF-LEARNING
5	7. تقييم التدريب TRAINING EVALUATION
6	8. اختيار مزود التدريب VENDOR SELECTION
6	9. تطوير المهارات SKILLS DEVELOPMENT

1. مبادئ عامة

تلحق الشركة موظفيها بدورات تدريبية سواء في الداخل أو الخارج (داخل الشركة أو خارجها، أو داخل دولة الشركة أو خارجها) بهدف رفع وتطوير مهاراتهم في العمل على ضوء متطلبات العمل والفرص التدريبية المتاحة وممن تتوفر فيهم شروط الحاجة للتدريب التي تضعها الشركة سواء لتطوير الموظف أو رفع مستوى مهارة معينة.

إذا اقتضت مصلحة العمل إرسال أحد الموظفين للتدريب سواء داخل الدولة أو خارجها يعامل وفقاً للآتي:

1. تدفع الشركة للمتدرب أجره كاملاً خلال فترة التدريب.
2. تتحمل الشركة تكاليف التدريب وتؤمن للمتدرب تذاكر السفر حسب مرتبته الوظيفية. كما تدفع للمتدرب بدل تدريب يومي طيلة أيام الدورة يعادل جزءاً من بدل السفر حسب مرتبته الوظيفية وحسب السياسة المعمدة لهذا الغرض (عادة 75% من بدل السفر اليومي).
3. في حالة الدورات التدريبية المتخصصة في مجال عمل الموظف (Professional Certificates)، فعلى المتدرب التوقيع على تعهد بدفع كافة التكاليف والرسوم الخاصة بالتدريب إذا لم يكمل الخدمة في الشركة لمدة سنة من تاريخ انتهاء التدريب أو لم ينجح باجتياز الامتحان إن وجد مرتين متتاليتين، ويعتبر هذا التعهد شرطاً أساسياً للحصول على التدريب. كما تحتفظ الشركة بنسخة من شهادة تدريب الموظف في ملفه في إدارة الموارد البشرية. ولا تنطبق هذه السياسة على الدورات التدريبية العامة.
4. إذا كانت الدورة التدريبية في مكان عمل الموظف أو في المدينة التي يعمل بها فإن الشركة تلتزم فقط بدفع تكاليف ومصاريف دوره دون أي بدلات أخرى للموظف.

وتعتمد الشركة سياسة توسيع الفائدة من الدورات التي حصل عليها موظفوها من خلال أن يقوم الموظف الذي تلقى تدريباً، سواء داخل الدولة أو خارجها أو تدريباً على رأس عمله، بتدريب زملائه الذين يعملون معه أو توعيتهم بالمعلومات والخبرات التي حصل عليها في الدورة التدريبية على أن يتم ذلك عن طريق عمل ندوة بإشراف وتنظيم إدارة التدريب في الموارد البشرية. وعلى قسم التدريب في إدارة الموارد البشرية وبالتنسيق مع المدير المباشر للموظف أن تتابع تطبيق الموظف المتدرب لهذه السياسة خلال مدة أقصاها ستة أسابيع من تاريخ انتهاء الدورة التدريبية.

2. تحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Assessment

من أساسيات وضع الخطة التدريبية هي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك لزيادة فعالية موازنة التدريب وزيادة الدقة في إعطاء التدريب المناسب للموظف حسب حاجته الفعلية، وينطوي هذا الأمر على إجراء مسح للاحتياجات التدريبية من الموظف ومديره المباشر، بالإضافة إلى سجلات الأداء السابقة وأي ملاحظات إن وجدت. وتتضمن المعلومات التالية:

1. تحديد نقاط الضعف أو مجال التطور عند الموظف
2. تحديد الكيفية التي سيتم من خلال معالجة الضعف أو التطوير
3. تضمين الأمور التي من الممكن معالجتها بأي من أنواع التدريب أدناه إلى الخطة التدريبية

3. الخطة التدريبية Training Plan

تقع مهمة إعداد خطة التدريب السنوية ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية. ويتم عادة نشر خطة التدريب السنوية على كل الإدارات بعد اعتمادها حسب تسلسل الصلاحيات. ويجب أن تتضمن خطة التدريب السنوية المعلومات التالية:

1. عنوان البرنامج التدريبي
2. الفئات المستهدفة من البرنامج التدريبي
3. الخطوط العامة للبرنامج التدريبي
4. مدة البرنامج التدريبي
5. تاريخ ومكان مبدئي لعقد البرنامج التدريبي
6. موازنة التدريب المبدئية
7. معلومات أخرى متصلة بالبرنامج التدريبي

وتعتمد إدارة الموارد البشرية على نتائج تقييم أداء الموظفين وتطورات الشركة لتحديد المواضيع التدريبية التي ستعمل على رفع أداء الموظفين، بالإضافة لنتائج تحديد الاحتياجات التدريبية وبالتالي يتم تقدير ميزانية سنوية كلية للتدريب.

4. الترشيح لدورات تدريبية خارجية

تنطبق السياسات التالية على كافة الموظفين مع بعض الاستثناءات الخاصة لدورات تدريبية سواء داخل الدولة أو خارجها.

4.1 التدريب الخارجي (خارج الدولة)

تمنح الشركة فرص لتدريب الموظفين في الخارج. وبشكل عام، فإن استراتيجية الشركة واحتياجات الإدارات والوظائف والاحتياجات التدريبية للموظفين سيكون أساساً للموافقة على التدريب في الخارج.

وتتم الموافقة من قبل مدير الموارد البشرية على مثل هذه الدورات بالنسبة للوظائف التي تقل عن مستوى مدير إدارة وذلك بالتنسيق مع مدير الإدارة المعني، بالنسبة للوظائف التي تعادل مستوى مدير إدارة تتم الموافقة من قبل المدير العام. وتعمل الشركة على تغطية نفقات وتكاليف انتساب الموظفين لمثل هذه الدورات.

4.2 التدريب الخارجي (داخل الدولة)

وهي الدورات التي تعقد خارج الشركة ولكن في الدولة. ومن أبرز الأمثلة على ذلك المؤتمرات والندوات وورش العمل والبرامج التدريبية المتخصصة...الخ. بالاستناد إلى الخطة التدريبية المعتمدة، يتم اقتراح تنسيب الموظفين لمثل هذه الدورات من قبل مديرهم المباشر، ويتم هذا الاقتراح بناء على عرض تدريبي تم تقديمه للشركة أو بناء على الاحتياجات الوظيفي أو لتجسير الهوة المهنية في بعض مجالات العمل.

وتتم الموافقة من قبل مدير الإدارة المعنية ومدير الموارد البشرية على مثل هذه الدورات، ويقوم بدوره بإبلاغ قسم التدريب لوضعها على جدول الدورات التدريبية. وتعمل الشركة على تغطية نفقات وتكاليف انتساب الموظفين لمثل هذه الدورات.

5. التدريب الداخلي (مدرب داخلي)

يتم تقديم هذا النمط من التدريب داخل الشركة حسب نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية وأياً من الممكن معالجته بهذا النوع من التدريب، ويساهم هذا النمط من التدريب بنمو الموظفين داخل الشركة وهو ضروري للتطوير الوظيفي. مثل هذه الدورات يتم اقتراحها من قبل المدير المباشر والموافقة عليها من قبل مدير الموارد البشرية ويقوم بإعداد الخطة الزمنية والموضوعية المناسبة للتطبيق.

وتتوقع الشركة من الموظفين الاعداد المناسب من طرفهم لمثل هذه الدورات وأن يكون هذا الإعداد ضمن أوقاتهم الخاصة. وفي حالة تقصير الموظف الذي يتلقى دورة تدريبية في متابعة برنامج الدورة أو عدم التزامه بأنظمة الدورة يتحمل مصاريف هذه الدورة وتخصم من راتبه.

6. التدريب الداخلي (التعلم الذاتي) Self-Learning

وتعتبر هذه الدورات إما فردية، مثل قراءة كتب محددة أو العمل في إدارة أخرى لمدة من الزمن، أو من الممكن أن تكون برامج تدريبية تطبق على عدد كبير من الموظفين ويتم تحديد أحد الموظفين الخبراء في الموضوع ليقوم بتقديمه. يتم اقتراح مثل هذه البرامج التدريبية من قبل المدير المباشر وتتم الموافقة عليها من قبل مدير الموارد البشرية ويقوم بإعداد الخطة الزمنية والموضوعية المناسبة للتطبيق. على أن تكون ضمن الخطة التدريبية.

تطبق العديد من الشركات برامج تدريب للمدربين الداخليين (الموظفين الذين سيقومون بالتدريب الداخلي) ومنهم شهادة مدرب معتمد ليقوم بتدريب موظفي الشركة على مواضيع مختارة وخاصة تلك الفنية وضمن أساس عمل الشركة.

7. تقييم التدريب Training Evaluation

من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية إدارة عملية تقييم البرنامج التدريبي. وتعتبر الشركة أن التقييم قبل التدريب وأثناءه وبعده من الخطوات الأساسية التي تساعد على التأكد من أن البرنامج التدريبي يتطابق مع الأهداف، وأن المتدربين قد تلقوا المهارات المطلوبة والتي تمت الإشارة لها في البرنامج التدريبي، وأن الانتاجية قد زادت، وذلك من خلال قياس آثار استثمار الشركة في توفير التدريب لموظفيها.

وتعتمد الشركة أسلوب تبادلي في تقييم البرامج التدريبية، حيث أن إدارة الموارد البشرية والمدير المباشر سيعملان على تقييم البرامج التدريبية من خلال استطلاع آراء المتدربين أنفسهم عن تقييمهم للبرنامج التدريبي الذي تلقوه، ومن ناحية أخرى، ستعمل إدارة الموارد البشرية على استطلاع رأي المدرب عن تقييمه لمجريات البرنامج التدريبي الذي قدمه لموظفي الشركة.

بالإضافة إلى متابعة وتقييم أثر الدورة التدريبية على أداء الموظف ضمن المدى القصير والمدى البعيد تبعا للمواضيع التي تناولتها الدورة وطبيعة انعكاسها على العمل.

تتضمن عملية تقييم التدريب عدة جوانب كما يلي:

1. تقييم تفاعل المتدرب خلال عملية التدريب (يتم من قبل المدرب)
2. تقييم المدرب (يتم من خلال المتدربين)
3. تقييم الجهة التدريسية (يتم من خلال إدارة الموارد البشرية)
4. تقييم التغيير في الأداء بعد الدورة التدريبية (يتم من خلال المدير المباشر للموظف)

8. اختيار مزود التدريب Vendor Selection

من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وضع معايير لاختيار مزود التدريب الداخلي والخارجي. ويجب أن يتم نشر هذه المعايير وتحديثها من فترة لأخرى عندما تقتضي الحاجة. وتتضمن هذه المعايير عادة ما يلي:

1. جودة المدربين الذين يوصي بهم مركز التدريب
2. نتائج تقييم المتدربين للدورة التدريبية
3. تكلفة التدريب
4. استجابة وتفاعل المركز التدريبي

من الممكن تقييم هذه المعايير من خلال وضع علامات من 100 لكل عامل، واستبعاد أي جهة تدريبية تحصل على أقل من 70%.

9. تطوير المهارات Skills Development

عندما يتم تحليل الاحتياجات التدريبية، ليس بالضرورة معالجة كافة الفجوات أو احتياجات تطوير المهارات من خلال التدريب المتعارف عليه والذي ينطوي على قاعة تدريب ومدرب ومادة تدريبية، بل الممكن أن تتنوع أساليب تطوير المهارات بحسب طبيعة المهارة التي يتم العمل على تطويرها والتي قد تشمل أسلوب أو أكثر مما يلي:

1. التعلم الذاتي: تحديد بعض المقالات أو الكتب أو الفيديوهات للموظف على أن يقوم بمشاهدتها أو قرائتها واكتساب بعض المفاهيم التي تساعده على تطوير مهارة ما
2. التدريب ضمن العمل: أي إعطاء الموظف مهام محددة تعكس المهارة التي ينبغي أن يتعلمها وبالتالي يقوم بذلك خلال تنفيذه لتلك المهام المحددة
3. التوجيه أو التدريب الإرشادي: كأن يقوم المدير المباشر بإعطاء التوجيه اللازم للموظف ويساعده على صقل مهارة ما
4. التدريب من خلال أنظمة التعلم: مثل منصة جروث بايتس هذه التي تقدم مجموعة من الأدوات تساعد المدراء والموظفين على تطوير العديد من المهارات

من الممكن تقييم هذه المعايير من خلال وضع علامات من 100 لكل عامل، واستبعاد أي جهة تدريبية تحصل على أقل من 70%.