

نادي الموارد البشرية
الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية

تقييم/تدرج الوظائف

عرض توضيحي مقدم من شركة تاورز واطسون (Towers Watson)

Elie Georgiou-Botaris

دبي، 09 فبراير 2012

مواضيع العرض:

- مقدمة حول شركة تاورز واطسون
- ما هو تقييم/تدريج الوظائف ...ولماذا؟
- استعراض للمنهجية العالمية للتدريج
- استعراض لمنهجية خريطة الوظائف

مقدمة:

تاورز واطسون - شركة استشارية كبرى على نطاق العالم في مجال الموارد البشرية

تعمل فروع شركتنا البالغ عددها 14,000 في 37 قطرا لتزويد منظماتكم بالأفكار التي ترسم طريقا واضحا للتقدم إلى الأمام. إنه عالم جديد، ونحن هنا لنجعلكم قادرين على مواجهة تحدياته.

آسيا الباسفيكية: أستراليا - الصين الكبرى - الهند - اندونيسيا - اليابان - ماليزيا - الفلبين - سنغافورة - كوريا الجنوبية - تايوان - تايلاند - فييتنام

أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا: النمسا - بلجيكا - ألمانيا - أيرلندا - إيطاليا - هولندا - البرتغال - روسيا - جنوب أفريقيا - إسبانيا - السويد - سويسرا - تركيا - الإمارات العربية المتحدة - المملكة المتحدة

أمريكا اللاتينية: الأرجنتين - البرازيل - شيلي - كولومبيا - المكسيك - الأرجواي.

أمريكا الشمالية: برمودا - كندا - الولايات المتحدة

ما هو تقييم/تدريج الوظائف؟

- عملية منهجية يتم على أساسها تحديد موضوعي للقيمة والتراتبية النسبية للوظائف في منظمة ما.
- نظام لتحليل ومقارنة مختلف الوظائف وفقا للمسؤوليات الكلية ونطاق كل وظيفة.
- أسلوب لتشكيل مجموعات منطقية للوظائف (أسر وظيفية) تعكس هذه الاختلافات التراتبية.
- لا يؤخذ في الاعتبار حجم العمل أو الشخص الذي يؤديه أو الأجر الحالي.
- معيار لضمان المساواة والعدالة الداخلية.

لماذا تقييم/تدريج الوظائف؟

- وضع إطار عمل لتعريف وتحديد هرمية الوظائف وقيمها وإسهاماتها.
- وضع طريقة تتميز بالمرونة والمواكبة للمسارات الوظيفية بحيث يتمكن أصحاب المواهب من التحرك في مواقع المنظمة بسهولة.
- من شأنه أن يمهد وصلة ثابتة ومضمونة بسوق العمل.
- توفير أساس لقرارات إدارة المكافآت والمواهب - الرواتب الأساسية، الحوافز، الإدارة الوظيفية، تخطيط قوة العمل، التعلم والتنمية، الخ

تقييم/تدريج الوظائف في الشرق الأوسط - تحسن بطيء

79% من الشركات هي التي تطبق أساليب لتدريج الوظائف..

87% منها ذات صلة مباشرة بالراتب، 83% بتخصيص المزايا، 77% بالمسمى الوظيفي، 57% بالحوافز

...وعدد قليل منها تربط تقييم/تدريج الوظائف بالإدارة الوظيفية (40%)

، وتخطيط التعاقب الوظيفي (27%)

التحديات الرئيسية التي تكمن في الأسلوب الحالي:

- صعوبة تعميم مضمونه للموظفين
- عدم التكاملية مع البرامج الأخرى لإدارة المواهب
- مشاركة محدودة للغاية من قبل مديري المنظمة

المصدر: مسح ميداني عام 2011 عبر دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية

منهجية تاوز واطسون الدولية لتصنيف الوظائف

عرض موجز

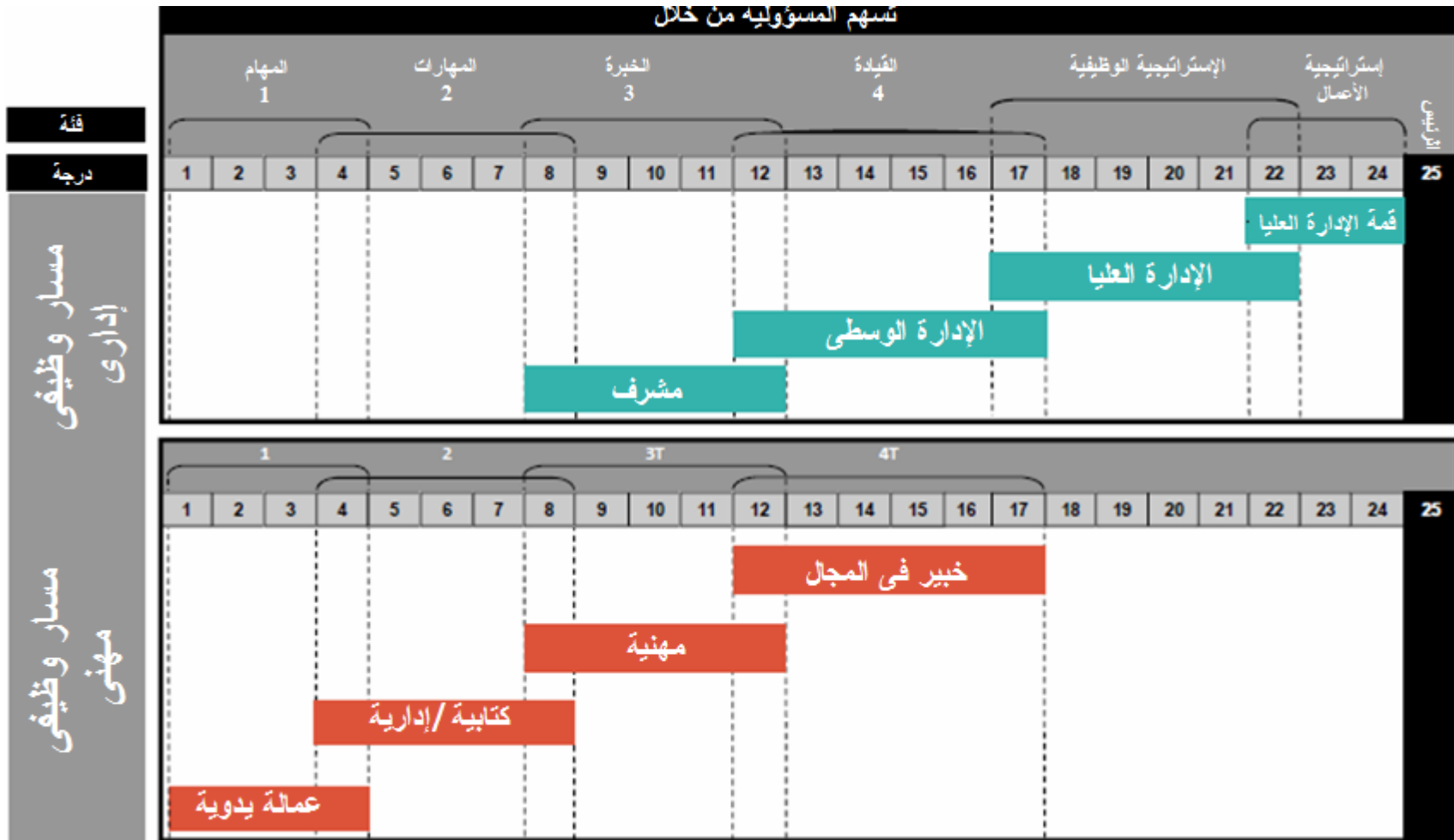
حول نظام تاوز واطسون الدولي لتصنيف الوظائف

مقدمة

- ❖ تركيبة هرمية من 25 تصنيف/تدرج وظيفي
- ❖ المنهجية المستخدمة لتقييم الوظائف وفقا للتركيبة الهرمية
- ❖ البرمجيات المستخدمة لتسهيل العملية
- ❖ أسلوب مستقل ثقافيا

ملحوظة: لا تستخدم كل الدرجات في كل المنظمات بالضرورة

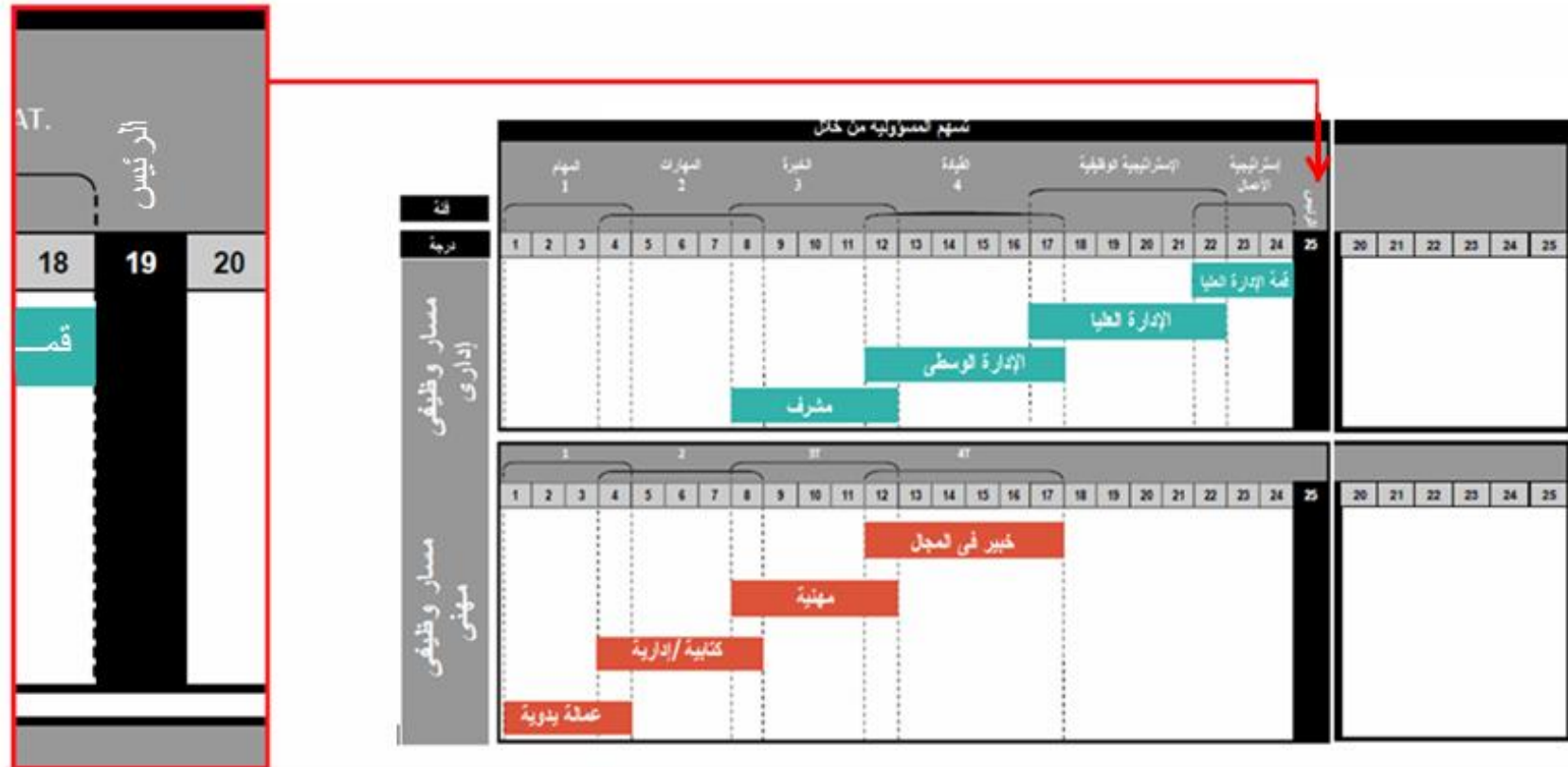
خريطة الدرجات: للمنظمات الكبيرة (25 درجة)



حول نظام تاووز واطسون الدولي لتصنيف الوظائف

الخطوة 1: تحديد نطاق المنظمة

- تحديد النطاق يعني وضع معايير لنظام تقييم الوظائف بتحديد الوظائف العليا (المدير الإداري، المدير العام، الرئيس التنفيذي)



حول نظام تاوز واطسون الدولي لتصنيف الوظائف الخطوة 2: تحديد فئة الوظيفة

- استخدم منظومة اتخاذ القرار
- 2 - 5 أسئلة حول طبيعة مساهمة الوظيفة في عمل المنظمة

السؤال الأول
يحدد المسار الوظيفي

مثال

هل إدارة الأفراد مثار اهتمام؟

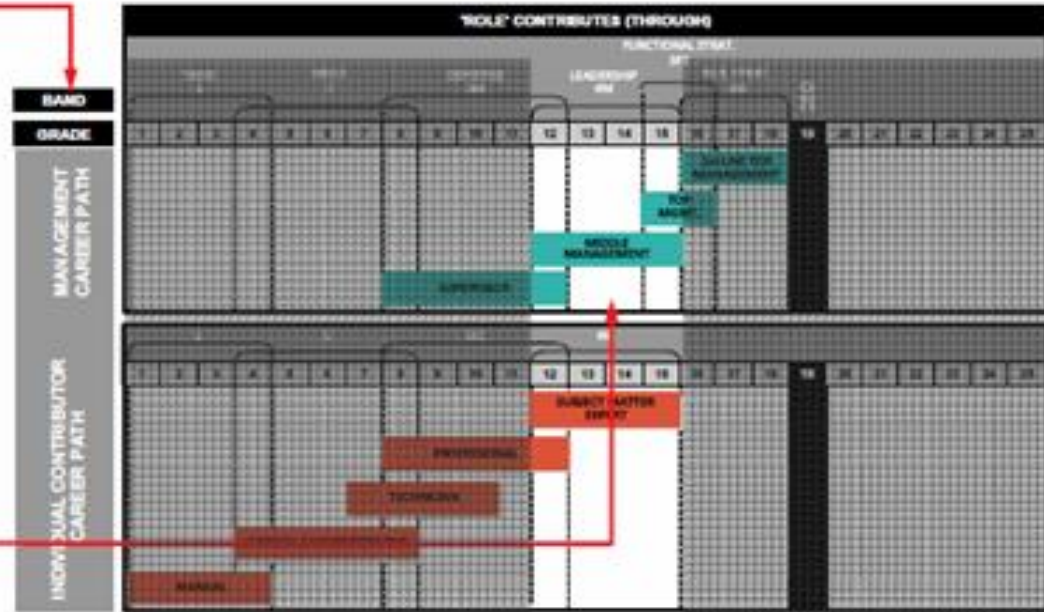
نعم

هل إدارة المهنيين و المديرين؟

نعم

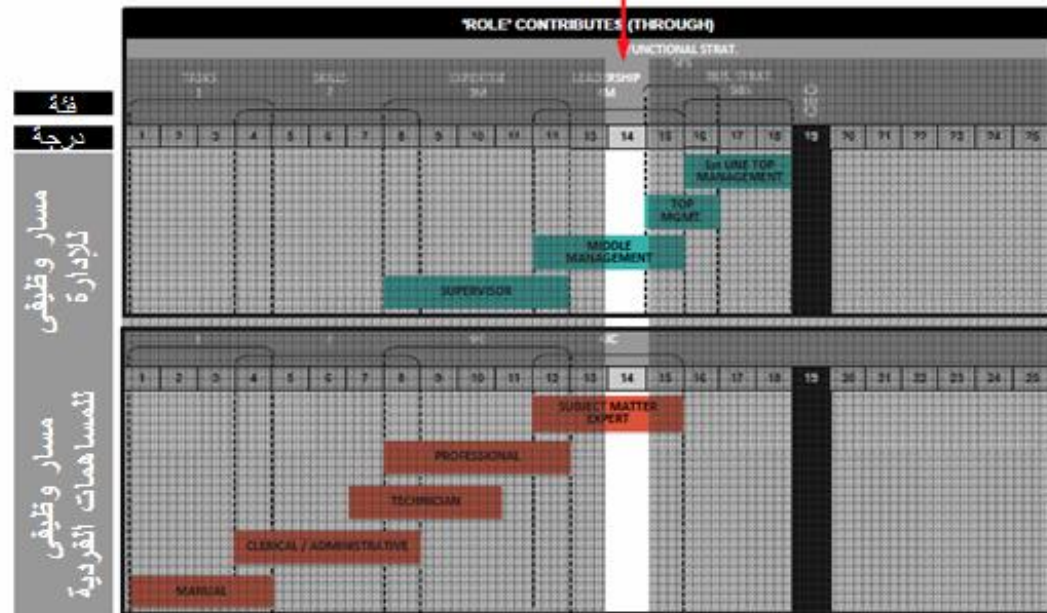
هل يؤثر بشكل كبير على
إستراتيجية العمل؟

لا



هناك 7 عوامل تحدد قرار تحديد الدرجة

المعرفة الوظيفية
الخبرة العملية
القيادة
حل المشكلات
طبيعة التأثير
مجال التأثير
مهارات التعامل مع الآخرين



حول نظام تاووز واطسون الدولي لتصنيف الوظائف

أهم المزايا

- سهولة الاستخدام – عملية غير ورقية
- سهولة الشرح – منطق متماسك
- بيروقراطية محدودة – لا حاجة إلى لجان
- اعتماد محدود على استشاريين
- المرونة – يدعم التغيير التنظيمي
- مرتبط بقاعدة بيانات شركة تاووز واطسون لسوق العمل
- مستقل ثقافيا

منهجية خريطة الوظائف لشركة تاوز واطسون

عرض موجز

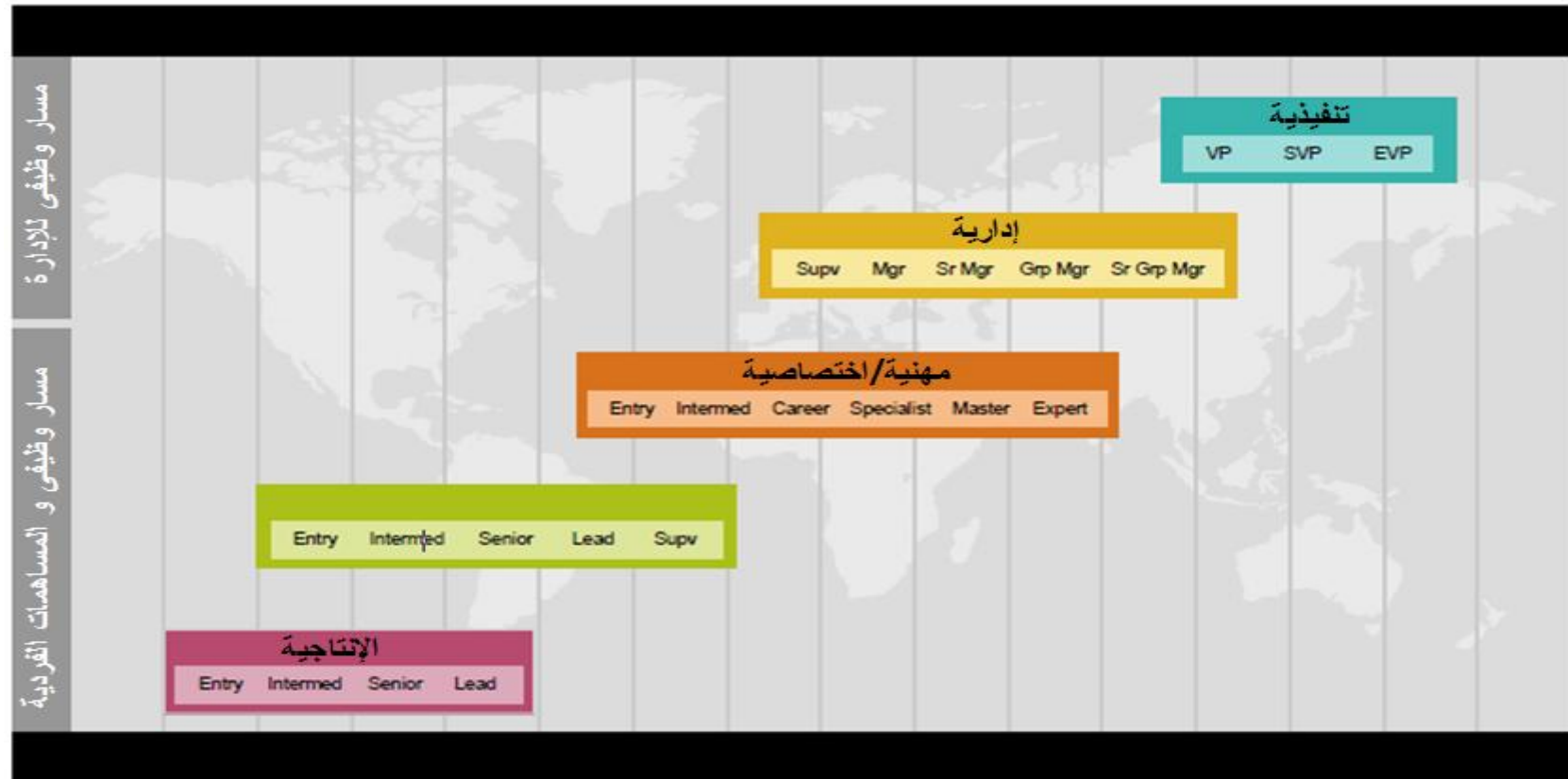
ما هي خريطة الوظائف؟

- سلسلة من الفئات والمستويات الوظيفية تزداد تعقيدا ومسؤولية وتمثل فرص التدرج الوظيفي

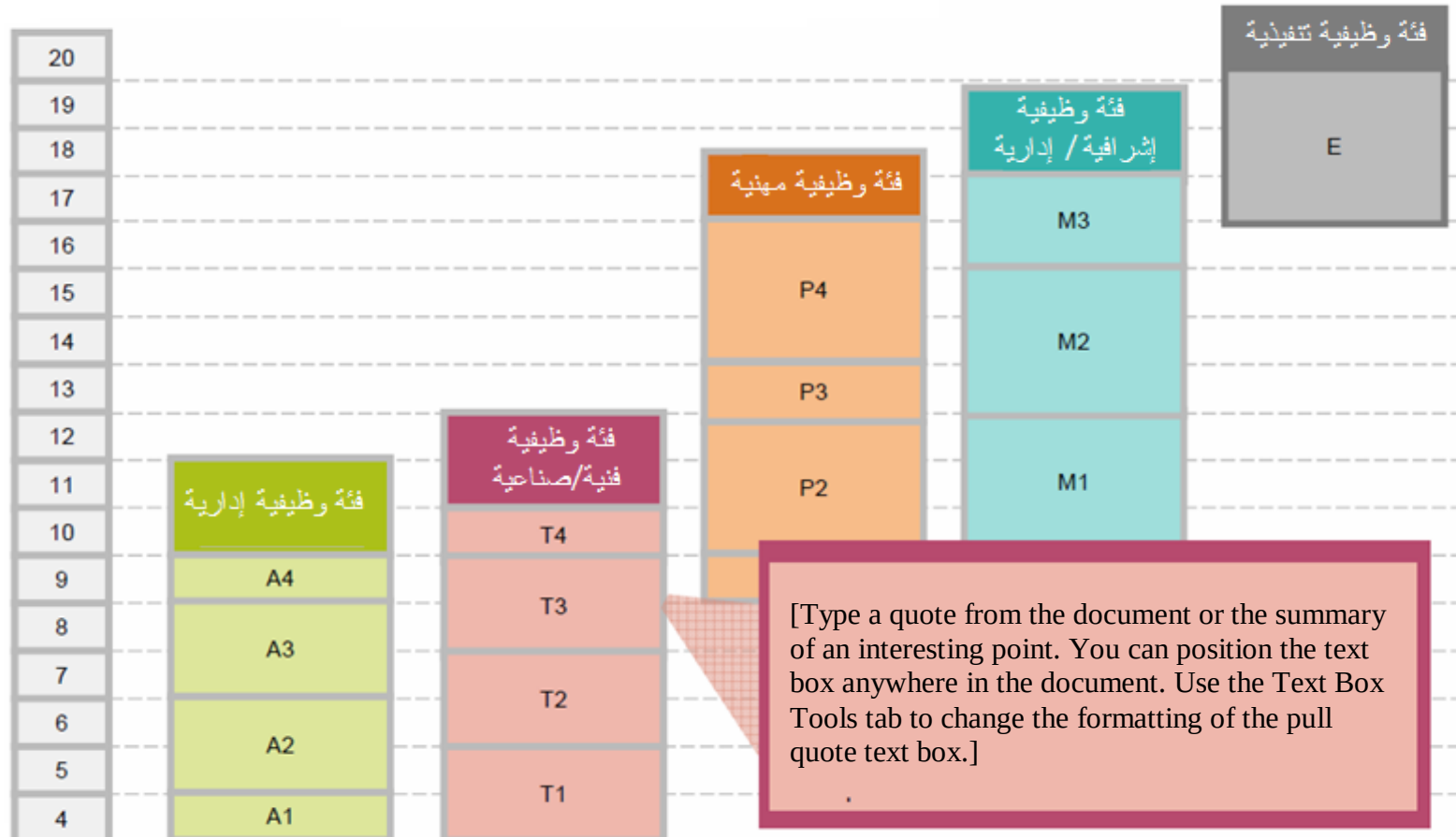
لماذا خريطة الوظائف؟

- لتعريف التطور الطبيعي للأفراد في منظمة ما عند أدائهم لواجبات دعم أهداف العمل
- تنظيم فرص العمل من منظور الموظف
- توضيح المسؤوليات من مستوى إلى آخر
- وضع منهج داخلي لتحديد قيمة الوظيفة
- وضع إطار لتطبيقات واسعة ومتنوعة للموارد البشرية بما في ذلك التعويضات وإدارة المواهب

تتيح خريطة الوظائف أسلوباً لتصنيف الوظائف إلى مجموعة من 5 فئات ومستويات محددة



موازنة الثبات الداخلي للوظائف مع



شكرا على حسن المتابعة

