



PFA

لجنة البرنامج والميزانية والإدارة

من أجل اتخاذ قرار

البند السادس عشر من جدول الأعمال

إستراتيجية الموارد البشرية: الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩

مقدمة

١. تعقيباً على المناقشات التي جرت في آذار/مارس ٢٠٠٥ والتي تم أثناءها التوصل إلى توافق في الآراء حول أهم عناصر استراتيجية الموارد البشرية المنقحة لمنظمة العمل الدولية وتنفيذها، تقدم هذه الوثيقة استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ ("الاستراتيجية المنقحة")^١.

٢. وتتجلى في الاستراتيجية المنقحة التجربة المكتسبة والدروس المستمدة من تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية خلال الفترة ١٩٩٩-٢٠٠٤ وتراعي أهم التحديات التي يواجهها المكتب والتي توقعها إطار السياسة الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩^٢. وهي تقر بأن التنفيذ الناجح لبرنامج العمل اللائق يقتضي التزام جميع الموظفين بتقديم خدمات ذات جودة رفيعة إلى الهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية. ويتوقف هذا الأمر بدوره على قدرة المكتب على أن يجتذب ويعين ويحتفظ بموظفين رفيعي المستوى يلتزمون بقيم المنظمة، وعلى قدرته على أن يقدم ثقافة تعلم وتطور يمكنهم ضمنها أن يحققوا أقصى قدر ممكن من طاقتهم. ويقر المكتب كذلك بأنه لا بد له من أن يوفر بيئة مكان عمل تدعم جميع الموظفين في أدائهم لوظائفهم. وتشمل الاستراتيجية المنقحة بالتالي الموظفين ضمن الميزانية العادية والموظفين خارج الميزانية العادية من جميع مستويات الدرجات وفي جميع المواقع. وإزاء هذه الخلفية، يتمثل الهدف الشامل للاستراتيجية المنقحة في ضمان حصول منظمة العمل الدولية على موظفين يمتنعون بالكفاءة والحوافز والتنوع والقدرة على التحرك على مستوى رفيع لتحسين فعالية المنظمة في تنفيذ برنامج العمل اللائق.

٣. والمقصود من الاستراتيجية المنقحة هو أن تكون مركزة وقابلة للتحقيق وذات تكلفة معقولة (علماً بأن القيود على الموارد مستمرة). وفي حين سيظل أساس الاستراتيجية هو الحفاظ على نظم إدارية للموارد البشرية تتسم بالعدالة والشفافية والكفاءة والفعالية فإنها تضع ثلاث أولويات للتنمية، ألا وهي سياسات وإجراءات سليمة وفعالة للتعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي؛ نظم متكاملة وحافزة ومنتشدة لإدارة الأداء وتطوير الموظفين؛ ترتيبات أساسية لرفاه وأمن الموظفين. وترد في هذه الوثيقة تفاصيل تتعلق بأهداف كل مجال ذي أولوية من هذه المجالات وأغراضه المحددة وطرائق تنفيذه، كما ترد فيها خطط لإرساء نظام فعال للرصد والإبلاغ والتقييم لتسهيل إدخال التغييرات بما يتفق مع تطور الظروف والاحتياجات. وينصب التركيز في الوثيقة على

¹ الوثيقة: GB.292/PFA/17، "استراتيجية الموارد البشرية لمنظمة العمل الدولية".

² اعتمدت في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٩ (GB.276/PFA/16)، "استراتيجية الموارد البشرية لمنظمة العمل الدولية" و عدلت في آذار/مارس ٢٠٠٠ (GB.277/PFA/11)، "العمل والرفاهية: العمل والمسؤوليات العائلية في منظمة العمل الدولية" (تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠١ (GB.282/PFA/11)، "استعراض سياسة العقود" والوثيقة GB.282/PFA/12 "الشراكات المنزلية").

³ أنظر: GB.292/PFA/17، الفقرات ٢٨-٣٥ و GB.286/PFA/14، "استعراض تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية لمنظمة العمل الدولية: تقرير المراجع الخارجي".

طرائق التنفيذ إقراراً بالأهمية الحاسمة التي يتسم بها ربط الاستراتيجية بتحقيق النتائج. ويوجز الملحق شتى العناصر المكونة للاستراتيجية المنقحة وطريقة اتصالها بتحقيق أهداف المكتب رفيعة المستوى.

٤. وفي سياق عرض الاستراتيجية يجدر التذكير كذلك بأن سياسات المكتب فيما يخص الموارد البشرية تقع ضمن سياق النظام المشترك للأمم المتحدة وتتأثر بقرارات وتوصيات لجنة الخدمة المدنية الدولية والجمعية العامة للأمم المتحدة؛ وهي تخضع كذلك لنظام موظفي منظمة العمل الدولية وتراعي أحكام الاتفاقات الجماعية النافذة المعقودة مع نقابة الموظفين وتتمشى مع قرارات المحكمة الإدارية لمنظمة العمل الدولية.

أولاً - العناصر الرئيسية المكونة للاستراتيجية المنقحة

١ - سياسات وإجراءات سليمة وفعالة للتعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي

الهدف: تكوين قوة عاملة أكثر تنوعاً وقدرة على الحراك تكون متألّفة مع العمل في المقر وفي الأقاليم على حد سواء وتساعد على تحقيق أقصى قدر ممكن من إسهامات فرادى الموظفين وفقاً للأهداف التنظيمية المتعلقة بالأداء والتطوير. ومن شأن تحقيق هذا الهدف أن يمكن من إتاحة المعارف والكفاءات التقنية المطلوبة عند الحاجة لدعم تنفيذ البرامج في جميع جوانب المكتب من خلال تعزيز ممارسات وإجراءات التعيين وتحسين التنوع الإقليمي والمتعلق بالجنسين، وإعادة توازن هيكل الدرجات وزيادة حراك الموظفين. وسيجري إتباع هذا الهدف من خلال إطار تخطيط متكامل للموارد البشرية قائم في المقر وعلى مستوى الإدارات الإقليمية، يعتمد على آلية سنوية لاستعراض عمليات التوظيف، ويعززها اتصال مستمر بين المديرين المباشرين وإدارة تنمية الموارد البشرية. وستتجلى الحصائل في خطط إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارات التي تضع غايات وخطط عمل واقعية.

٥. وعند ملء أي وظيفة شاغرة، سيتواصل إيلاء أقصى الاعتبار لتعيين موظفين يتمتعون بأعلى معايير الكفاءة والفعالية والاستقامة بما يتمشى مع أحكام نظام موظفي منظمة العمل الدولية. ولا بد من أن يحصل المكتب على تفهم ودعم والتزام الهيئات المكونة لضمان أن يستوفي التعيين هذه المعايير وألا تمارس ضغوط على المكتب في ظل أي ظروف أخرى (الاشتراك المالي أو الجنسية أو غير ذلك) لتجاهل هذه المعايير عند انتقاء الموظفين وترقيتهم. وهذا النهج حاسم من حيث مصداقيتنا كمنظمة دولية. وضمن هذا الإطار، يتعهد المكتب إتباع استراتيجية التنوع الهادفة إلى تحقيق توزيع متوازن بين الموظفين عبر مجموعة من السمات تشمل على سبيل المثال لا الحصر قضايا الجنسين والجنسية والسن والثقافة واللغة والعرق ووضع الإعاقة. وتوجه الغايات المباشرة نحو تحقيق التنوع الجغرافي وبين الجنسين (أنظر الفقرتين ٨ و ٩ أدناه). بيد أن المكتب سيبدأ في وضع نوع من الأطر لا بد من أن يعتمد لتعزيز وتنفيذ نهج أوسع لإدارة التنوع. وفي هذا الصدد، تعهد بالفعل بإجراء استعراضات كل خمس سنوات لفعالية التدابير الإيجابية المتخذة عملاً بسياسته الرامية إلى تشجيع فرص العمالة للأشخاص المعوقين واتخاذ خطوات ترمي إلى تحسين فعالية هذه التدابير. وسيقوم على نحو تدريجي بمد نطاق هذه التحليلات لتشمل سائر أبعاد التنوع، بما في ذلك تحقيق تمثيل إقليمي أكثر توازناً، بغية تحديد وإزالة ما يحتمل من أوجه التحيز الثقافية وغيرها في عملية التعيين والتوظيف والتقدم الوظيفي.

(أ) تحسين التعيين والبحث عن الموظفين

الغايات:

"١" ينظم التعيين والانتقاء على أساس الإجراءات المنقحة التي تشدد على الكفاءة والفعالية والاستقامة. وستعرض هذه الإجراءات والتعديلات المقترحة على نظام الموظفين وما يرتبط بها من تعميمات إدارية على اللجنة لاعتمادها في آذار/مارس ٢٠٠٦؛

"٢" سيجري تخفيض متوسط الوقت اللازم لإنجاز عملية إجراء المباريات إلى ٩٠ يوماً بحلول نهاية ٢٠٠٧.

الإجراءات المنقحة لتعيين الموظفين وانتقائهم

٦. في سياق استعراض الاتفاق الجماعي بشأن إجراء تعيين الموظفين وانتقائهم، يناقش المكتب مع لجنة نقابة الموظفين مجموعة من القضايا التي ستعزز تنفيذ الاستراتيجية المنقحة. ويقر الأطراف بالحاجة إلى تبسيط الإجراءات وتحسين الشفافية والكفاءة فيما يتعلق بعملية التعيين والانتقاء. وتشمل المجالات قيد المناقشة، من جملة أمور، إرساء عملية النقل على مستوى الدرجة القائم كآلية رئيسية للتوظيف؛ والتعيين المتسارع لفئات محددة من الموظفين، ولا سيما الشباب من الأقاليم التي تعاني من نقص في التمثيل لملاء الوظائف على مستوى المبتدئين؛ واعتماد منهجيات أكثر تشدداً للمقابلات والتقييم، تسعى إلى تحديد المرشحين ذوي المستويات المطلوبة من الكفاءة والفعالية والاستقامة، مقرونة بتوضيح أدوار ومسؤولية أولئك الضالعين في عملية الانتقاء؛ وإجراءات مشتركة ومطبقة باستمرار من أجل تعيين الموظفين المحليين في المكاتب الميدانية. وسبق الاتفاق على مبادئ توجيهية بشأن استخدام الأشخاص المعوقين وسيجري إدماجها في الإجراءات المنقحة. كذلك توصل المكتب مع نقابة الموظفين بالتشاور مع نظرائهم في مركز تورينو إلى اتفاق حول عمليات التكيف الضرورية لإجراءات التعيين الجارية بهدف تسهيل تبادل الموظفين بين منظمة العمل الدولية ومركز تورينو. ويقوم الأطراف حالياً بالتفاوض حول نص اتفاق جماعي منفتح بالإضافة إلى تعديلات مقترحة على نظام الموظفين وما يرتبط به من تعميمات إدارية. وسيعرض كل ذلك على اللجنة في آذار/ مارس ٢٠٠٦.

عملية إجراء المباريات

٧. في السنوات الأخيرة بذلت إدارة الموارد البشرية جهداً متضافراً لتخفيض مدة عمليات إجراء المباريات. وتم إحراز تقدم كبير إذ انخفض متوسط الوقت من ٣٧٩ يوماً في عام ٢٠٠١ إلى ١٤٩ يوماً في عام ٢٠٠٤، وما زال التخطيط المسبق مع المديرين المباشرين يؤدي إلى خفض الوقت المستغرق. وحدد تحليل لتدفق العمل المزيد من فرص ادخار الوقت في كل مرحلة من مراحل العملية. وعلى ضوء هذه الجهود، وضع هدف مقداره ٩٠ يوماً بنهاية عام ٢٠٠٧ بوصفه الوقت المتوسط المطلوب لإنجاز جميع عمليات الانتقاء أي من تاريخ إعلان الشاغر وحتى إصدار التوصية بالتعيين. ومن غير المحتمل التخفيض أكثر من هذا الهدف نظراً للحاجة إلى الإبقاء على عمليات تعيين وانتقاء عادلة وشفافة وصارمة. بالإضافة إلى ذلك، سيجري استعراض تنظيم وتوقيت التعيين بحيث يجري توسيع نطاق مجموعة المرشحين ومراعاة المسؤوليات العائلية (ولا سيما اشتراطات السنة الدراسية) وبحيث يتمكن المكتب من تكوين رؤية عامة عن احتياجات التعيين.

(ب) تعزيز التنوع

الغايات:

"١" سيجري تحقيق تمثيل إقليمي أكثر توازناً بين موظفي المكتب بنهاية عام ٢٠٠٧، مع التركيز بصورة خاصة ضمن كل إقليم على الجنسيات غير الممثلة أو ذات التمثيل الناقص.

"٢" لن تقل حصة المرأة في الوظائف العليا (أي وظائف ف٥ (P5) وما فوق) عن نسبة ٣٣ في المائة بحلول عام ٢٠٠٧.

التنوع الإقليمي

٨. أحرز تقدم بشأن تحسين التنوع الجغرافي لموظفي منظمة العمل الدولية. وستولى الأولوية لتحقيق تمثيل متوازن، أولاً بين الأقاليم وثانياً بين البلدان داخل كل إقليم. ولذا سيتواصل تعزيز البحث عن الموظفين خاصة في الأقاليم التي تعاني من نقص في التمثيل، ولا سيما فيما يتعلق بالجنسيات غير الممثلة أو التي تعاني من نقص في التمثيل. وفي هذا الصدد، حددت الوثيقة GB.292/PFA/17^٤ عدداً من التدابير التي تقوم إدارة الموارد البشرية باستكشافها و/أو اتخاذها، بما في ذلك: إجراء امتحانات دورية لإنشاء مجموعة من المرشحين المحتملين من البلدان التي تعاني من نقص في التمثيل أو البلدان غير الممثلة؛ توفير سبل الوصول إلى الشبكة التي أقامتها الإدارات التقنية لاختيار المرشحين المحتملين؛ استخدام شبكة الإنترنت على نحو أوسع بكثير لإقامة الصلات بمحركات البحث عن الوظائف واستغلال قدرات نظام تعقب التعيين التابع للمكتب

٤ الفقرة ٣٨.

("محترف الوظائف عند الطلب") سعياً إلى تحديد المرشحين المناسبين؛ تنفيذ البرنامج المنقح حديثاً للمتدربين في المكتب؛ الاعتماد على المرشحين المؤهلين من مشاريع التعاون التقني؛ توسيع نطاق برنامج الخبراء المعاونين.

التوازن بين الجنسين

٩. أحرز منذ عام ١٩٩٩ تقدم يعتد به في اتجاه تحقيق التوازن بين الجنسين بين الموظفين من الفئة المهنية والفئة العليا. وفي نهاية أيلول/سبتمبر ٢٠٠٥، كان ٣٨ في المائة من هؤلاء الموظفين من النساء (بارتفاع من ٣٢ في المائة في عام ١٩٩٩). وتبلغ النسبة المئوية من النساء الآن ٢٧,٧ في المائة من الموظفين في مستوى ف٥ (P5)، ارتفاعاً من ٢٠,٣ في المائة في عام ١٩٩٩. وفي الفترة نفسها، كان هناك زيادة من ١٧,٤ في المائة إلى ٣١,٨ في المائة ومن ١٦ في المائة إلى ٢٦,٣ في المائة على مستوى مدا ١ (D1) ومد ٢ (D2) على التوالي. وأسهمت تعيينات كبار الموظفين من جانب المدير العام بواسطة الانتقاء المباشر إسهاماً كبيراً في إدخال التحسينات على النسبة المئوية من النساء في المراكز العليا. وشملت هذه العملية تركيزاً مطرداً على ترقية مرشحين داخليين مؤهلين على النحو المناسب والتفتيش الهادف عن المرشحين الخارجيين ذوي الكفاءة وتعيينهم. أما احتمالات الاستمرار في إحراز التقدم في السنوات المقبلة فهي واعدة لأن ما يزيد على ثلثي الموظفين الذين سيتقاعدون في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩ هم من الذكور. ومن شأن ملء هذه الشواغر على نحو متساوٍ من الرجال والنساء أن يزيد إلى حد كبير مشاركة النساء في مستويات الوظائف العليا. ولتقوية هذا الاحتمال، بذل جهد متضافر في السنوات الأخيرة لتوفير فرص تطور متسارعة للعديد من النساء المؤهلات لشغل مراكز أعلى. وفي هذا الصدد، يصب البرنامج الرائد للتطور الإداري والقيادي، الموصوف في الفقرة ٢٥، تركيزاً خاصاً على مشاركة المرأة.

(ج) إعادة التوازن إلى هيكل الدرجات

الغايات:

"١" ستجري إعادة تحديد درجة ما لا يقل عن ثلث الوظائف في مستوى ف٥ (P5) التي ستصبح شاغرة بحلول نهاية ٢٠٠٩ عن طريق التقاعد. وسيجري كذلك استعراض درجات الشواغر الأخرى الناشئة خلال الفترة ذاتها بهدف إرساء هيكل أكثر ملاءمة لدرجات موظفي الفئة المهنية.

"٢" ستضع عملية استعراض الدرجات غاية مستقلة تتصل بفئة موظفي الخدمة العامة.

١٠. والمكتب ملتزم بإدارة عملية ترمي إلى تحقيق هيكل درجات أكثر توازناً وملاءمة فيما يتعلق بجميع فئات الموظفين في السنوات القليلة المقبلة بوصف ذلك هدفاً أساسياً للاستراتيجية المنقحة.

١١. ومن شأن هيكل درجات أعيد توازنه أن يتيح خلق المزيد من الوظائف في درجات المبتدئين لتسهيل تعيين موظفين أصغر سناً مما يضمن التجدد بالشباب. ومن شأنه أن يتيح كذلك إنشاء القاعدة الأكثر تنوعاً للموارد البشرية المذكورة أعلاه والتي تراعي اعتبارات السن ونوع الجنس والجنسية. وفي الوقت ذاته، يتعين إيلاء الاعتبار لسائر أهداف سياسة الموارد البشرية. ومن الشواغل الخاصة هناك الحاجة إلى الإبقاء على الحوافز التي تشجع الاحتفاظ بموظفين ذوي كفاءات وخبرات عالية باعتبار أن الترقية تظل أهم نظام للمكافآت من أجل الحفاظ على حوافز والتزام الموظفين. ويتمثل شاغل آخر في بناء ذاكرة مؤسسية لا بد منها في مؤسسة قائمة على المعارف، والاحتفاظ بهذه الذاكرة.

١٢. وعلى ضوء هذه الاعتبارات سيعتمد المكتب إلى العمل على اتجاهين. فسيواصل في المقام الأول تطبيق سلسلة من التدابير الرامية إلى تخفيض المتوسط العام للدرجات على غرار ما يقوم به منذ عام ٢٠٠٤. وسيُنصب التركيز المباشر على مستوى ف٥ (P5)، وهو مجال صعب بصورة خاصة فيما يتعلق بالمغلاة في تحديد الدرجات. وهكذا، وكما أبلغت اللجنة بذلك في آذار/مارس ٢٠٠٥، سيستفيد المكتب من عدد من حالات التقاعد خلال السنوات الأربع المقبلة لتحقيق المزيد من التقدم نحو إعادة التوازن إلى هيكل الدرجات.

⁵ أنظر: GB.292/PFA/17، الجدول ١.

الجدول ١ - حالات التقاعد المتوقعة في درجة ف٥ (P 5)، للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩

2009		2008		2007		2006		
إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
4	11	5	14	7	14	1	16	عدد حالات التقاعد
	15		19		21		17	المجموع السنوي
5		6		7			6	إعادة تحديد درجات ثلاث الوظائف

١٣. يبين الجدول الوارد أعلاه أن ٧٢ موظفاً (٥٥ موظفاً ذكراً و ١٧ موظفة أنثى) عند درجة ف٥ (P 5) يتوقع أن يتقاعدوا بين عام ٢٠٠٦ وعام ٢٠٠٩. وفي هذا الصدد يقترح إعادة تحديد درجات ثلاث الوظائف من درجة ف٥ (P 5) التي ستصبح شاغرة حتى نهاية عام ٢٠٠٩، حسب الاقتضاء وحيثما يستدعي الأمر. ومن شأن هذا النهج أن يفضي إلى تخفيض درجة ما يقرب من ٢٤ وظيفة ف٥ (P 5) خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩. ويرى المكتب أن هناك مجالاً بهذا المقدار لإعادة تحديد وإعادة توزيع المسؤوليات والوظائف في بعض وحدات العمل بحيث تخفض عدد الوظائف من مستوى ف٥ (P 5). وفي الوقت ذاته، سيواصل المكتب استعراض عملية تحديد الدرجات لجميع وظائف المستوى المهني الأخرى التي تنشأ خلال الفترة ذاتها بهدف إيجاد هيكل عام أكثر ملاءمة للدرجات المهنية.

١٤. وستكون قرارات إعادة تحديد درجة أي وظيفة من الوظائف حصيلة استعراض مشترك بين إدارة الموارد البشرية والمديرين المباشرين للاحتياجات الوظيفية وأولويات العمل وتنظيم العمل وهيكل الدرجات كأساس لتحديد هيكل درجات مستهدف واستكمال الموظفين لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولا بد لهذه العملية من أن تستند إلى مبادئ سليمة لتنظيم العمل والتصميم التنظيمي، ولا بد لها من أن تركز على تطوير كفاءات الموظفين^٦ حسبما وحيثما تستدعي الحاجة ذلك وتشجيع التخصيص الأمثل لموارد الموظفين لتحقيق أقصى قدر ممكن من الأداء وفعالية التكاليف.

١٥. وتجدر الملاحظة بأن البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ يتضمنان بالفعل انخفاضاً قدره مليوني دولار أمريكي في تكاليف الموظفين من تخفيض صاف في متوسط الدرجات والرتب. وسيجري تعويض أي ادخارات إضافية بتوسيع نطاق تعيين وتنمية الموظفين على مستوى المبتدئين ولا سيما من الجنسيات غير الممثلة أو التي تعاني من نقص في التمثيل، والتكاليف النثرية المرتبطة بقدر أكبر من حراك الموظفين (الناشئة بصورة خاصة عن زيادة الأنشطة على مستوى الميدان)^٧.

١٦. وفي حين ركزت المناقشات المتعلقة بتحديد الدرجات تركيزاً كبيراً حتى اليوم داخل المكتب على الفئة المهنية وفئة المديرين، هناك أيضاً حاجة إلى بحث الوضع فيما يتعلق بموظفي الخدمة العامة لأن هؤلاء يستأثرون بما يقرب من ٦٠ في المائة من الموظفين المندرجين في الميزانية العادية لمنظمة العمل الدولية. وسيجري ذلك في سياق الاستعراض المذكور أعلاه.

(د) زيادة الحراك

الغايات:

"١" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، ستكون نسبة ٤٠ في المائة من موظفي الفئة المهنية والفئة الأعلى المؤهلين قد اكتسبوا خبرة في المقر والميدان على حد سواء بزيادة متوقعة حتى ٤٥ في المائة بحلول نهاية عام ٢٠٠٩؛

^٦ "الكفاءات" هي مزيج خاص من المهارات (التقنية واللغوية) والخصائص والسلوك التي يتعين على موظفي منظمة العمل الدولية أن يتحلوا بها في عملهم. وتقوم هذه الكفاءات مقام دليل لبرامج التعيين والترقية وتحديد الدرجات والتعلم والتطوير.

^٧ يشير الجدول ٢ إلى أن تكاليف الموظفين المندرجة في الميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ تشمل اعتماداً لزيادة ١٠ في المائة في عدد عمليات نقل الموظفين (أي من المقر إلى الميدان ومن الميدان إلى المقر وضمن الميدان).

٢٢" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، سيكون ٣٣ في المائة على الأقل من موظفي الفئة المهنية وما فوق والعاملين في إقليم بعينه قد انتقلوا من الإقليم الأصل إلى آخر.

١٧. من الأساسي اعتماد سياسة حراك فعالة بحيث يتمكن الموظفون من توسيع نطاق معارفهم الجماعية وفهمهم لعمل المكتب ككل، وبحيث يتمكن المكتب من نشر موظفيه عندما وحيثما تكون كفاءاتهم لازمة لتخدم على أفضل وجه احتياجات الدول الأعضاء فيه. وقد جرى تنقيح سياسة حراك جديدة بعد التشاور مع فريق كبار المديرين ومناقشات مستفيضة مع الموظفين والمديرين المباشرين ولجنة نقابة الموظفين في المقر وفي الميدان على حد سواء. وتقتضي السياسة الجديدة التي تغطي الحركات بين المقر والميدان وبين مختلف المواقع الميدانية، أن يعمل المديرين المباشرين على نحو وثيق مع إدارة الموارد البشرية في مجال إعداد خطط التوظيف لضمان أن يكتسب معظم الموظفين من الفئة المهنية وما فوق على مر الوقت خبرة في الميدان وفي المقر على حد سواء. ويتوقع من الموظفين أن يتبنوا دوراً نشطاً ومتفاعلاً في تطور مسارهم المهني، بما في ذلك التخطيط لإعادة التوظيف. وتتشدد السياسة على أن رفض قبول الحراك الجغرافي سيجعل الموظفين غير مؤهلين للاستمرار في خدمة المكتب. وعلى حد ما ذكر سابقاً في هذه الوثيقة، سيعتمد على نقل الموظفين من نفس الدرجة كآلية أولية لتشجيع الحراك باستخدام عملية انتقاء متسارعة تشمل الإعلان المسبق عن الشواغر المقبلة بحيث يمكن للموظفين أن يعربوا عن اهتمامهم بها.

١٨. وفي نهاية آب/ أغسطس ٢٠٠٥، كانت النسبة المئوية من حصة الموظفين في الفئة المهنية وعلى مستوى المديرين، الذين اكتسبوا خبرة في المقر وفي الميدان على حد سواء، حوالي ٣٨ في المائة. وقد يمثل تحقيق الأغراض المقترحة أعلاه بعض التحديات لأن عدداً من الموظفين المهنيين ولا سيما في الخدمات اللغوية والإدارية في المكتب قد لا يكون قادراً على الانتقال إلى الميدان بسبب الافتقار إلى الوظائف المقابلة في الأقاليم أو الكفاءات المطلوبة للاضطلاع بأدوار خاصة قائمة في الميدان.

١٩. وتجدر الملاحظة أيضاً أن متوسط حصة الموظفين المهنيين الذين لا يعملون في إقليمهم الأصل، بالنسبة لجميع الإدارات الإقليمية، كان ٣٠ في المائة في آب/ أغسطس ٢٠٠٥. ونظراً إلى الحاجة إلى تحسين تلاحق خبرات وتنوع موظفي منظمة العمل الدولية في الأقاليم، ستزداد هذه الحصة لتبلغ نسبة ٣٣ في المائة بحلول نهاية عام ٢٠٠٧ باعتبار الحراك السبيل الرئيسي لذلك.

٢ - نظم متكاملة وحفازة وصارمة لإدارة وتطوير أداء الموظفين

الهدف: ستقدم الاستراتيجية المنقحة نظاماً متكاملًا لإدارة أداء وتطوير الموظفين، يقر بالإنجازات ويكافئها ويدير النقص في الأداء ويعكس حسن الممارسات على المستوى الدولي. ومن منظور الموظفين، سيركز هذا العنصر المكون من الاستراتيجية على مسؤوليتهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها. كما أن هذا النظام سيجعل الموظفين مسؤولين عن اعتماد سلوك أدبي يجسد القيم والمبادئ والمعايير كما هي واردة في معايير سلوك موظفي الخدمة المدنية الدولية ونظام موظفي منظمة العمل الدولية. ومن منظور تنظيمي، سيضطلع هذا النظام بدور رئيسي في وضع ترتيبات أفضل بين المشرفين والموظفين للتصدي للقضايا المرتبطة بالأداء عن طريق تقديم الحوافز بحيث تلقى الإسهامات الشخصية والجدارة اعترافاً أفضل وعن طريق وضع أدوات أكثر فعالية لإدارة التقصير في الأداء. وفي هذا الصدد، سيجري تحسين نوعية عملية إدارة الأداء من خلال التدريب على الإدارة فيما يتصل بتحديد الأهداف ووضع معايير الأداء ونشر المعلومات ووضع بيانات عن مواطن قوة الموظفين وتحدد الاحتياجات والتدريب الإرشادي لتحسين الأداء. وسيجري تعزيز هذه التغييرات بواسطة نظام منقح للتقييم. وستركز مبادرات تطوير الموظفين والتعلم المتواصل في الأساس على تقوية القدرات الإدارية والقيادية بالاعتماد على نتائج البرنامج الرائد للتنمية الإدارية والقيادية (أنظر أدناه). ومن شأن ذلك أن يرشد المديرين والموظفين في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. وستسترسد إدارة ميزانية التدريب المتزايدة في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بنهج منقح لتطوير الموظفين وتعلمهم في المكتب، لضمان استخدام عادل وفعال للأموال حول احتياجات التدريب ذات الأولوية بالنسبة لجميع الموظفين.

٢٠. وقد حددت الوثيقة GB.292/PFA/17^٨ أهم مجالات العمل المطلوبة لتنفيذ هذا العنصر المكون من الاستراتيجية. وتحدد الفقرات التالية الغايات وتلخص التقدم المحرز حتى تاريخه.

(أ) إدارة أداء الموظفين

الغاية:

خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧، سيجري تنفيذ نظام فعال وعادل ومنصف لإدارة وقياس الأداء، يستوفي المعايير الدولية الحديثة لحسن الممارسات.

٢١. أنجزت إدارة الموارد البشرية استعراضاً لنظام تقييم الأداء الحالي في منظمة العمل الدولية، يضع توجهاً مستقبلياً محتملاً لتحسين ثقافة الأداء في المكتب. وستجرى في وقت قريب مشاورات مع فريق كبار المديرين والمديرين المباشرين والموظفين ونقابة الموظفين. وستساعد حصيلة المشاورات على تحديد نظام جديد لإدارة الأداء بحيث ينفذ فيما يتصل بجميع فئات الموظفين خلال فترة السنتين ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وسيولى اهتمام خاص لعمليات التقييم على مستوى الإدارة. وسيكون المديرين مسؤولين عن قراراتهم وعن إدارة موظفيهم وعن الأداء العام عند تنفيذ برامج عمل الوحدات.

٢٢. ويجري وضع نموذج جديد للتقييم مع النموذج المرتبط به من النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد بهدف تحسين قدرة الرصد وتعزيز الكفاءة الإدارية. وفيما يتعلق بهذا الجانب الأخير، ينبغي لنظام التقييم الجديد أن يقدم أداة أفضل لتحديد وتفصي الإنجازات والكفاءات واحتياجات التدريب وغير ذلك من المتطلبات المرتبطة بالتطور الوظيفي. وسيقوم النظام بربط المعلومات المستمدة من استعراض تقييم الأداء ومناقشات المسار الوظيفي المرتبطة بها بسائر عمليات الموارد البشرية ولا سيما الحراك وخطط خلافة الموظفين وتطوير الموظفين، فيستوفي بذلك العديد من الوظائف المشمولة في الخطط الرائدة للتطور الشخصي. كما سيتعزز النظام الجديد لإدارة الأداء وقياسه عن طريق استراتيجية ملائمة للإقرار والمكافأة.

(ب) تشجيع ودعم تعلم الموظفين وتطويرهم

الغايات:

"١" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، ستكون نسبة ٥٠ في المائة ونسبة ٧٥ في المائة بحلول عام ٢٠٠٩ من مجموع المديرين/المشرفين عند مستوى ف٤ (P.4) وما فوق قد شاركت بنجاح في برنامج التطوير الإداري والقيادي وأوسائر برامج التدريب الإداري ذات الصلة؛

"٢" بحلول نهاية عام ٢٠٠٧، سيكون ٨٠ في المائة من الموظفين قد قضى عشرة أيام عمل سنوياً في المتوسط في أنشطة تعلم مرتبطة بالعمل، بصفة رسمية وغير رسمية على حد سواء. وستستوفي أنشطة التعلم هذه معيار الفعالية صراحة.

٢٣. تجري إعادة دراسة برامج تطوير وتعلم موظفي المكتب للتصدي على نحو أكثر فعالية للتنوع المتزايد في الاحتياجات فيما بين الموظفين على جميع المستويات في المقر وفي الميدان على حد سواء. وبحلول نهاية عام ٢٠٠٥، ستكون إدارة الموارد البشرية قد أنجزت استعراضاً للبرامج الجارية على أن تنفذ توصيات متفق عليها خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ ضمن سياق تزايد الاعتماد المخصص لتطوير الموظفين في البرنامج والميزانية لفترة السنتين المقبلة. ويهدف الاستعراض إلى الاستجابة إلى الحاجة الحاسمة التي لفت إليها المراجع الخارجي للحفاظ على الكفاءات المطلوبة من الموظفين وبنائها في جميع أنحاء المكتب في وقت تبلغ فيه حالات تقاعد الموظفين ذروتها وتنفذ الإدارة القائمة على النتائج والنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد. وسيحدد الاستعراض الاحتياجات التنظيمية والثغرات في الكفاءات بحيث يتمشى على نحو وثق مع برامج التعلم والتطوير في المستقبل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية لمنظمة العمل الدولية. ويتوقع أن يقترح الاستعراض أيضاً مبادرات ترمي إلى تشجيع ثقافة التعلم المستمر في المكتب وتحسين تقاسم المعارف وإدارتها.

٢٤. وسيقوم مجلس التدريب المشترك الذي أنشئ بموجب الاتفاق الجماعي لخطط التطور الشخصي والذي يضم ممثلين عن المكتب ونقابة الموظفين، بالمساعدة في إعداد وتنفيذ البرامج المنقحة لتعلم وتطوير الموظفين. ويقوم دور مجلس التدريب المشترك على تقديم الإرشاد فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي لسياسات وبرامج المكتب بشأن قضايا تعلم وتطوير الموظفين والقضايا المرتبطة بها. وأنشئت كذلك لجان للتدريب في بعض المكاتب الإقليمية.

٢٥. وكجزء من مبادرة المدير العام بشأن "تعزيز الإدارة من أجل تقديم الخدمات وتحقيق النتائج"، استهل البرنامج الرائد للتطوير الإداري والقيادي في أواسط عام ٢٠٠٤. ويضطلع البرنامج بدور حاسم في تطوير قدرات الموارد البشرية للمديرين المباشرين وكبار المديرين الذين يعتبر تعاونهم الوثيق مع إدارة الموارد البشرية أمراً أساسياً لنجاح تنفيذ الاستراتيجية المنقحة. ويقدم البرنامج كذلك إطار تعلم مشتركاً لجميع المديرين لتقاسم المعارف والقيم والممارسات ويرسي بذلك أسس تعزيز ثقافة الإدارة في منظمة العمل الدولية. ويتألف برنامج التعلم من عدد من الأنشطة المترابطة خلال عام ٢٠٠٥ والجزء الأول من عام ٢٠٠٦. وسيجري عند ذاك تقييمه وإدخال التعديلات عليه بهدف تنفيذ برنامج منقح في نهاية المطاف على جميع الموظفين الذين يتحملون مسؤوليات إدارية كجزء من أنشطة التعلم والتطوير الجارية في المكتب.

٣ - الترتيبات الأساسية لرفاهة وأمن الموظفين

الهدف: تنفيذ سلسلة من الترتيبات الأساسية لرفاهة وأمن الموظفين لدعم وتعزيز الاستراتيجية المنقحة مما يسهم في تحسين حوافز الموظفين والتزامهم وأدائهم. وستتصدى هذه الترتيبات لقضايا أمن الموظفين على مستوى الهيكل الأساسي المادي والسلامة الشخصية والرفاهة؛ كما ستدرج مفهوم "التوازن" بين العمل والحياة في سياسات وممارسات منظمة العمل الدولية المتصلة بمكان العمل؛ وتشجع ممارسات التعاون في مكان العمل وتنفذ تنفيذاً كلياً عملية عادلة وفعالة لحل الخلافات في مكان العمل؛ وتحافظ على ترتيبات تعاقدية عادلة ومنصفة للموظفين. واقتضت الاستراتيجية الجارية للموارد البشرية الاضطلاع بالعمل في كل من المجالات المذكورة آنفاً ولكن القيود على الموارد قصرت المبادرات على تلك التي تعالج منع النزاعات وحلها وعلى بعض جوانب أمن وسلامة الموظفين.

(أ) أمن وسلامة الموظفين

الغاية:

سترسي منظمة العمل الدولية معايير الأمن التشغيلي الدنيا للأمم المتحدة وتواصل التقيد بها في جميع جوانب المكتب.

٢٦. ستتابع ترتيبات الأمن ضمن منظمة العمل الدولية تلك التي وضعتها إدارة السلامة والأمن للأمم المتحدة. وسيواصل المكتب المشاركة في الترتيبات في ما بين الوكالات لضمان المحافظة على التقيد بشتى معايير الأمن التشغيلي الدنيا للأمم المتحدة. وقد وضعت الآن موضع التنفيذ آلية لرصد التقيد بمعايير الأمن التشغيلي الدنيا في جميع المكاتب. وسيولي المكتب اهتماماً خاصاً لتطور الأوضاع الأمنية ويقدم الموارد الأساسية لتحسين الأمن المادي والشخصي للموظفين حسب مقتضى الحال. وسيحافظ على أنشطة التدريب والإعلام للموظفين. وقد بات إنجاز تدريب متفاعل مباشر على الأمن الأساسي أمراً إلزامياً الآن لجميع الموظفين وسيجري تعزيز هذا الاشتراط. وسيواصل تنظيم الدورات الإعلامية بالتعاون مع فرق إدارة الأمن للأمم المتحدة لتعزيز الوعي بالقضايا الأمنية. وسيحافظ على الموقع الأمني الميداني على الشبكة لضمان نشر المعلومات الأمنية الحاسمة في حينها. وسيولي اهتمام خاص لضمان أمن الموظفين العاملين في مشاريع التعاون التقني ولا سيما في البلدان غير المشمولة بمكاتب ميدانية منتظمة لمنظمة العمل الدولية. ومن المطلوب الآن التخطيط من أجل جميع المشاريع في المستقبل لإدراج خط إنفاق من أجل تخصيص اعتماد للأمن بحيث يحافظ على المعايير الأمنية الدنيا لموظفي المشاريع.

⁹ انظر: GB.295/PFA/BS/2 ("متابعة استراتيجية المرافق الأساسية").

(ب) السلامة والصحة المهنية**الغاية:**

تؤيد اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦ سياسة على مستوى المكتب بشأن السلامة والصحة المهنية ونظاماً مرتبطاً بها لإدارة السلامة والصحة المهنية يستوفيان معيار الفعالية.

٢٧. في أعقاب حل قسم الخدمة الطبية المشتركة رسمياً في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٥، سيتمتع المكتب بقدر أكبر من المرونة للتصدي لقضايا السلامة والصحة المهنية الأوسع نطاقاً والتي تواجه الموظفين في المقر وفي الميدان. وسينشئ المكتب نظاماً لإدارة السلامة والصحة المهنية يهدف إلى الوقاية من الأمراض المهنية والحد من المخاطر المهنية. وبالأستناد إلى عمليات تدقيق للسلامة والصحة المهنية في شتى مراكز العمل التابعة لمنظمة العمل الدولية، سينصب التركيز على عمليات تحليل التهديدات والمخاطر وتنفيذ التدابير العلاجية المرتبطة بها. وسيجري وضع أنشطة للإعلام والتوعية والوقاية للتصدي لطائفة من قضايا السلامة والصحة من قبيل فيروس نقص المناعة البشرية/ الإيدز وإساءة استخدام الكحول ومواد الإدمان (بما في ذلك التبغ) والمخاطر المرتبطة بالقلب والأوعية الدموية والإجهاد والأمراض النفسانية والمخاطر المرتبطة بالسفر والمسائل الارغونومية المرتبطة بالمكاتب.

(ج) التوازن بين العمل والحياة**الغاية:**

توافق اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٧ على ظروف الخدمة في منظمة العمل الدولية، التي ترتبط بترتيبات أوقات العمل والقضايا ذات الصلة والتي تستوفي معيار حُسن الممارسات.

٢٨. ستقوم إدارة الموارد البشرية في هذا المجال بمنح الأولوية لأربع قضايا. أولاً، سيجري تنقيح الترتيبات الجارية التي تنظم الإجازة دون أجر. ثانياً، سيجري الاضطلاع باستعراض للترتيبات القائمة فيما يتعلق بأوقات العمل. وفي هذا الصدد، سيعيد المكتب النظر في الإجراءات الجارية للأوقات المرنة ويدرس الاستخدام الممكن لبرامج أكثر تنوعاً وتكيفاً لساعات العمل لتمكين الموظفين من تحسين استيفاء متطلبات العمل من وقتهم (مثل العمل وقت المؤتمر) فضلاً عن التزاماتهم الشخصية (مثل رعاية الأطفال). ثالثاً، سيجري تقييم احتمالات تنفيذ ترتيبات أكثر تنوعاً للعمل بعض الوقت ولتقاسم الوظائف والعمل عن بُعد. أخيراً، ستدرس إدارة الموارد البشرية خيارات تتيح على الأقل الاستفادة من الأحكام القائمة بشأن إجازة الأمومة والتبني لتؤخذ على أساس بعض الوقت بما يتماشى مع التدابير المتصلة بإجازة الأبوة.

(د) منع النزاعات وحلها**الغاية:**

سيحافظ المكتب على نظام عادل وكفؤ وفعال لمنع النزاعات وحلها.

٢٩. إن المكتب ملتزم بالحفاظ على علاقات سليمة بين الموظفين والإدارة وبإشراك الموظفين ونقابة الموظفين، على صعيدين رسمي وغير رسمي، في حوار بشأن المبادرات المتعلقة بالسياسة العامة وغيرها من المبادرات التي تؤثر على شواغل الموظفين واهتماماتهم، بما في ذلك القضايا التي تخلف انعكاسات وتغييرات هامة، من قبيل تلك الناشئة في سياق إعادة هيكلة وحدات العمل وإعادة تنظيم العمل.

٣٠. ويجدر التذكير كذلك بأن مجلس الإدارة اعتمد في دورته ٢٨٩ في آذار/ مارس ٢٠٠٤ آليات وإجراءات جديدة لمنع النزاعات وحلها. والغرض من الإجراءات الجديدة هو تشجيع الوقاية من النزاعات في مكان العمل وحلها بطريقة غير رسمية من خلال التوفيق والوساطة حيثما كان ذلك ممكناً. وبموجب الاستراتيجية المنقحة، سيظل سير عمل الآليات والإجراءات الجديدة خاضعاً لاستعراض متواصل. والهدف من ذلك هو تحقيق أقصى قدر من فعاليتها والحد من عدد الحالات التي تقتضي استخدام الإجراءات الرسمية.

الغاية:

ستوافق اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦ على سياسة منقحة للعقود تطبق المبادئ التوجيهية الجديدة للجنة الخدمة المدنية الدولية.

٣١. أيدت اللجنة في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠١ من حيث المبدأ مقترحات بترشيد وتبسيط فئات العقود المستخدمة في المكتب^{١٠}. وطلب من المكتب أن يضطلع بهذا العمل ضمن إطار قرارات لجنة الخدمة المدنية الدولية. وقد وضعت لجنة الخدمة المدنية الدولية في دورتها الستين في آذار/ مارس ٢٠٠٥ اللمسات الأخيرة على عملها في هذا المجال باعتماد سلسلة من المبادئ التوجيهية كي تستخدمها المنظمات المدرجة في منظومة الأمم المتحدة. وتميز المبادئ التوجيهية بين الوظائف ذات الطبيعة المنتظمة والمستمرة والوظائف التي تقتضي فترة قصيرة لاستيفاء احتياجات محددة. وتنص المبادئ التوجيهية على قدر كاف من المرونة كي تتمكن كل منظمة من تطبيق ترتيبات تعاقدية منقحة من خلال تطبيق قواعدها ولوائحها. وستنظر الجمعية العامة في دورتها الستين (خريف عام ٢٠٠٥) في تقرير لجنة الخدمة المدنية الدولية والمبادئ التوجيهية المرتبطة به. ومن شأن قرار لجنة الخدمة المدنية الدولية أن يمكن إدارة الموارد البشرية من أن تستعرض تنفيذ مقترحات عام ٢٠٠١. وستلتزم موافقة اللجنة على المقترحات المنقحة والتعديلات المرتبطة بها على نظام الموظفين، في تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٠٦ حينما يتوقع أن يكون العمل الضروري قد أنجز.

ثانياً - تحسين تنفيذ الاستراتيجية المنقحة

٣٢. بينت التجربة أن تصميم وتنفيذ الاستراتيجية المنقحة لا بد من أن يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الأهداف الاستراتيجية والعملية لمنظمة العمل الدولية وبراغي القيود على الموارد في المكتب. ولا بد بالتالي من إدماج جميع عناصر الاستراتيجية المنقحة وتنفيذها بأسلوب متماسك يعزز بعضه بعضاً. وسيكون المطلب الرئيسي هو واجب تحسين تدفق المعلومات والاتصالات والتشاور بين الإدارة والموظفين بشأن المبادرات والتطورات المدرجة ضمن الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، لا بد من أن يكون تحقيق أقصى قدر من المنافع المستمدة من تنفيذ النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد، سمة هامة من سمات أي استراتيجية منقحة.

(أ) تحسين تكامل العناصر الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية

٣٣. ختمت الوثيقة GB.292/PFA/17^{١١} قائلة إن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية منذ عام ١٩٩٩ كان متبايناً وأنه عكس إقراراً غير كاف بالصلات والترابط بين العناصر الرئيسية للاستراتيجية. وهذا الأمر "يقوض عمليات التداؤب الضرورية والدعم المتبادل فيما بين مختلف المكونات ويخفف الأثر المحتمل للاستراتيجية الشاملة"^{١٢}. وعلى ضوء هذا الشاغل، يرسم كل جانب من الجوانب الثلاثة ذات الأولوية في الاستراتيجية المنقحة عدداً من القضايا ذات الأهمية بالنسبة لتنفيذ مجال الأولوية المحدد وبالنسبة لمجالي الأولوية الآخرين. وقد اختيرت مجالات الأولوية الثلاثة هذه بسبب الصلة التي تقيمها مع تحقيق أهداف تنظيمية رفيعة المستوى (باعتبار إدارة الأداء الفردي كأبرز وأهم مثال على ذلك) ونظراً إلى أنها توحد الآن جميع العناصر الحاسمة بالنسبة لتنفيذ الاستراتيجية المنقحة.

¹⁰ انظر: GB.282/PFA/11، "استعراض سياسة العقود".

¹¹ صفحة ٨، الفقرات ٢٩ (ب) - (هـ).

¹² المرجع نفسه، الفقرة ٢٩ (ج).

(ب) تعزيز الاتصالات والتشاور

٣٤. ستظل الاتصالات والتشاور على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي العنصر الأساسي في تحسين تعاون إدارة الموارد البشرية مع المديرين المباشرين والموظفين ونقابة الموظفين. وسيواصل فريق كبار المديرين الاضطلاع بدور حاسم في رسم السياسة العامة والتصدي لقضايا التنفيذ وحفز الاهتمام في جميع الوحدات في المكتب. وعلى حد ما هو مبين في الجزء التالي، تقوم شراكة وثيقة ورسمية بين إدارة الموارد البشرية والمديرين المباشرين من خلال آلية استعراض التوظيف. وسيستمر تنظيم المنتدى الشهري للمديرين المباشرين، الذي يوفر سبيلاً غير رسمي لتبادل المعلومات عن التطورات ذات الاهتمام المشترك بالنسبة لجميع المديرين المباشرين، بزيادة إشراك المديرين في الميدان. وسيواصل الحوار مع المديرين المباشرين بشأن قضايا ومبادرات خاصة بالموارد البشرية من خلال اجتماعات مخصصة التماساً للتعليقات والمعلومات. وستقوم إدارة الموارد البشرية كذلك باستكشاف المزيد من الفرص لإشراك المديرين المباشرين في حلقات العمل وغيرها من منتديات المناقشة لتمكينهم من تبادل حسن الممارسات في إدارة الموارد البشرية وتطور المعارف والمنتجات وحشد الموارد. أما أعمال لجنة المفاوضة المشتركة وسائر الهيئات المشتركة بين الإدارة ونقابة الموظفين (مثل مجلس التدريب المشترك ومجموعات العمل التي تستعرض الاتفاقات الجماعية) والحوار غير الرسمي المتواصل بين المكتب وإدارة الموارد البشرية والموظفين فستظل الإسهامات الرئيسية في رسم معالم النهج العملية والواقعية لمعالجة القضايا التشغيلية الاستراتيجية واليومية الناشئة في إطار الاستراتيجية المنقحة. بالإضافة إلى ذلك، سيستمر السعي إلى الحصول على مدخلات لهذه العمليات من الموظفين، أفراداً ومجموعات، بما يتمشى مع المشاورات المفيدة والفعالة المحيطة بعملية وضع سياسة الحراك.

(ج) عمليات استعراض التوظيف

٣٥. بموجب الاستراتيجية المنقحة وكما أشير إلى ذلك سابقاً، سيوضع إطار تخطيط متكامل للموارد البشرية موضع التنفيذ العملي من خلال تعزيز آلية استعراض التوظيف. وعملية الاستعراض تنسم بأهمية كبيرة لتعزيز الأداء التنظيمي ووضع شراكة وثيقة ومساءلة بين إدارة الموارد البشرية ومديري الإدارات والمديرين المباشرين: ويصبح المديرون المباشرين واعين تماماً بأولويات سياسة الموارد البشرية الشاملة وبدورهم في تحقيقها وتكون إدارة الموارد البشرية فهماً أفضل لأهداف البرنامج واشتراطات كفاءة الموظفين لكل إدارة والصعوبات اليومية التي يواجهها المديرون المباشرين في المجالات المتصلة بالمواد البشرية. وستجري برمجة الاستعراضات مرة كل سنة مع كل إدارة في المقر وفي الأقاليم وتتجلى نتائجها في شكل خطة متواصلة لإدارة الموارد البشرية. وتشمل عملية استعراض التوظيف مناقشة استراتيجية كل إدارة وأولويات عملها وتحدد اشتراطات الكفاءة ذات الصلة وتضع إجراءات متابعة لضمان التصدي "الثغرات" الكفاءة بحيث لا تعيق تنفيذ البرنامج. وفيما يتعلق بهذا الجانب الأخير، تناقش شواغر الموظفين الجارية والمتوقعة وتفحص الخيارات لملاء وظائف خاصة. ويجري كذلك استعراض البيانات المتعلقة بالتوظيف والشؤون المالية في هذا السياق لتقييم أداء الإدارة إزاء غايات السياسة الرئيسية للموارد البشرية. وتناقش من ثم القضايا المتصلة بأداء وتنمية الموظفين. وأخيراً، يتفق بين المدير المباشر وإدارة الموارد البشرية على خطة عمل محددة للمتابعة وجدول زمني لها.

(د) تحقيق إمكانات النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد

٣٦. يتسم النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد بسمات ووظائف عديدة ذات صلة بتنفيذ الاستراتيجية المنقحة ولا سيما في مجالات التعيين وتخطيط شؤون الموظفين وتنمية الموظفين وإدارة الأداء. وعلى سبيل المثال، يتسم النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد بسمات الإبلاغ واستعادة البيانات وتحليلها بما يوفر للمديرين وإدارة الموارد البشرية معلومات أفضل عن الموظفين بصورة عامة ويزودهم بالقدرة على رصد التقدم المحرز في اتجاه تحقيق أهداف سياسة الموارد البشرية. أضف إلى ذلك أن اعتماد مفهوم "المراكز" ضمن النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد واستخدامها كأساس لتكليف كل موظف مترافقة بتنمية إدارة الكفاءة، يتمتع بإمكانيات كبيرة لمساعدة إدارة الموارد البشرية على تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية. وفي هذا الصدد، ستقدم وحدة التعيين في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد إمكاناتية مقابلة لكفاءات المرشحين بالكفاءات المطلوبة لمركز معين مما يسهل التفتيش عن المرشحين ووضع قائمة موجزة بهم. وأخيراً، سيساعد

النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد كذلك في تحديد أكثر وضوحاً لأولويات وأنشطة العمل الموجهة نحو تحقيق الحصائل العملية والكفاءات اللازمة لضمان أداء عمل فعال.

ثالثاً - وضع نظام فعال للرصد والإبلاغ والتقييم

٣٧. تنص الاستراتيجية المنقحة على عدد من الغايات التي يتعين تحقيقها والعناصر العملية التي يتعين تنفيذها خلال الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩. وحيثما كان ذلك ممكناً عملياً، اقترحت غايات وحددت تكاليف التنفيذ (أنظر أدناه). ومن شأن ذلك أن يساعد على ضمان المساءلة ويسهل رصد التقدم المحرز على أساس مستمر. وسيجري الاعتماد على المعلومات المستقاة من شتى المصادر لوضع معالم التعديلات اللازمة على الاستراتيجية، بما في ذلك طرائق تنفيذها وأطر الغايات. وستقيم إدارة الموارد البشرية صلات وثيقة مع المديرين المباشرين لتحديد الغايات على مستوى الإدارة، وسيجري من ثم استعراضها إزاء التقدم المحرز في الغايات التنظيمية من خلال آلية استعراض التوظيف والحوار الجاري. وعلى المستوى النوعي، سيشمل رصد إدارة الموارد البشرية للاستراتيجية المنقحة على سبيل المثال كذلك سبل الحصول على البيانات التحليلية ذات الصلة من النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد؛ ووضع معالم الأنشطة إزاء تلك الموجودة لدى المنظمات الأخرى في النظام المشترك للأمم المتحدة؛ وإجراء الاستعراضات لخطة التدريب على مستوى القطاع/الإدارة؛ وإجراء دراسات استقصائية دورية لسبر رضا الزبائن. وكما اتفقت عليه اللجنة في دورتها ٢٩٢، سيقدم المكتب تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية المنقحة في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ وعلى أساس سنوي بعد ذلك.

رابعاً - الانعكاسات بالنسبة للموارد

٣٨. نظراً إلى القيود على موارد إدارة الموارد البشرية، من الحاسم أن يكون من الممكن تمويل أولويات العمل المختارة بموجب الاستراتيجية المنقحة ضمن مخصصات البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧. وسيجري التصدي في البرنامج والميزانية لفترة السنتين المذكورة للقضايا المتصلة بتنفيذ الاستراتيجية المنقحة في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩. ويوجه قدر كبير من الميزانية الجارية لإدارة الموارد البشرية نحو دعم الخدمات الإدارية للموارد البشرية في جميع أنحاء المكتب (أي معالجة عقود الموظفين ورواتبهم وسائر مستحقاتهم؛ إدارة صندوق التأمين الصحي لموظفي منظمة العمل الدولية/الاتحاد الدولي للاتصالات؛ دعم أمانة معاشات التقاعد). ويوفر عدد من الحالات المتوقعة لتقاعد الموظفين في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ فرصاً للبدء في إعادة توجيه عمليات الإدارة نحو توفير خدمات استشارية وخدمات دعم لسياسة "عمودية" أوسع قاعدة. ويتمشى هذا الأمر مع التوجيهات المقترحة في الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية وسيتمتعز بفعل التنفيذ الكامل للنظام المتكامل للمعلومات عن الموارد وهو موجه نحو زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية ضمن الموارد القائمة.

٣٩. ويوجز الجدول ٢ أدناه الغايات المقترحة ويستعرض الانعكاسات الإضافية على الموارد والناشئة عن الاستراتيجية المنقحة في الفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧. ويحدد الجدول تكاليف الاستراتيجية التي تبلغ في مجموعها ٢,٩٤ مليون دولار وتشمل ٠,٦٥ مليون دولار (تكاليف الموظفين) و ٢,٢٩ مليون (تكاليف غير متصلة بالموظفين). وتعتبر إدارة الموارد البشرية أن أغلبية هذه التكاليف يمكن أن تستوعب ضمن المخصصات لفترة السنتين المقبلة. وتوخياً لتغطية التكاليف المتبقية ستستكشف إدارة الموارد البشرية إمكانية تقديم الدول الأعضاء المهتمة دعماً طوعياً لمبادرات خاصة للموارد البشرية عن طريق إتاحة خبرة متخصصة. ويعتبر العمل المقترح في اتجاه نظام منقح لقياس وإدارة الأداء مثلاً مناسباً بصورة خاصة. ومن المسلم به أن الإخفاق في تمويل جميع التكاليف المطلوبة يحتمل أن يؤخر ويشوش تطبيق الاستراتيجية المنقحة.

الجدول ٢ – الغايات وتقديرات التكاليف لتطبيق الاستراتيجية المنقحة
للموارد البشرية، الفترة ٢٠٠٧-٢٠٠٧

الغايات/ قضايا أخرى متصلة بالتكاليف	تكاليف استثنائية	تكاليف إضافية جارية
تحسين التعيين والتفتيش عن الموظفين والتنوع الجغرافي		السفر للمقابلات وما إلى ذلك (١٥٠ ٠٠٠ دولار)
تخفيض مدة عملية التعيين إلى ٩٠ يوماً (٢٠٠٧)		التفتيش عن الموظفين (كالبعثات والدعائية): ١٠٠ ٠٠٠ دولار
تمثيل جغرافي متوازن تماماً (نهاية عام ٢٠٠٧)		
تحسين التوازن بين الجنسين		التفتيش عن الموظفين والسفر للمقابلات: مدرجة في ما تقدم
النساء في درجة ف٥ (P5) وما فوق حتى ٣٣ في المائة (٢٠٠٧)		
وضع هيكل مناسب لتحديد الدرجات		الاستشارات بشأن حالات التصنيف الفردية (٥٠ ٠٠٠ دولار)
على الأقل ثلث الشواغر في درجة ف٥ (P5) يعاد تحديد درجتها بحلول نهاية ٢٠٠٩. وتستعرض درجات سائر شواغر موظفي الفئة المهنية التي تبرز خلال الفترة ذاتها. ويوضع غاية مستقلة لفئة موظفي الخدمة العامة	الدعم الاستشاري لاستعراض الدرجات (٨٠ ٠٠٠ دولار)	التكاليف الإضافية مشمولة بالادخارات من التخفيض الصافي للدرجات
زيادة الحراك		تشمل تكاليف الموظفين المدرجة في ميزانية المكتب للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ اعتماداً لزيادة نسبة ١٠ في المائة في عدد عمليات النقل (الجغرافية)
٤٠ في المائة من الموظفين المؤهلين من الفئة المهنية وما فوق سيكتسبوا خبرة في المقر والميدان على السواء (نهاية ٢٠٠٧)		
٣٣ في المائة من موظفي الفئة المهنية وما فوق العاملين في إقليم سيأتون من إقليم آخر غير إقليمهم الأصل		
قياس وإدارة الأداء		التدريب الإرشادي/ التدريب (١٠٠ ٠٠٠ دولار)
تنفيذ النظام المنقح لإدارة الأداء (٢٠٠٧)	تكاليف الموظفين (٤٠٠ ٠٠٠ دولار) بالإضافة إلى الاستشارات والتدريب والتدريب الإرشادي وإعداد المواد (٥٠٠ ٠٠٠ دولار)	
تعلم وتطوير الموظفين		المستشارون وعمليات التقييم والمواد المتاحة مباشرة والبعثات (٤٠٠ ٠٠٠ دولار) ^١
يكون ٥٠ في المائة (٢٠٠٧) من مجموع المديرين/ المشرفين قد أنجزوا تدريباً على برنامج التطوير الإداري والقيادي و/ أو أي تدريب إداري آخر ذي صلة		حلفاء عمل وبعثات دراسية (٢٠٠ ٠٠٠ دولار) ^١
تدريب الموظفين الشباب من الفئة المهنية		تكاليف الموظفين (٢٥٠ ٠٠٠ دولار) إضافة إلى التدريب والبعثات وإعداد الوثائق (٤٠٠ ٠٠٠ دولار) ^١
التدريب على النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد لموظفي المقر والميدان		حلفاء عمل عن التصميم التنظيمي وتنظيم العمل وتحديد درجات الوظائف (٥٠ ٠٠٠ دولار) ^١
تحديد الدرجات والتدريب وما إلى ذلك		مستشارون/ حلفاء عمل (٣٠ ٠٠٠ دولار) ^١
تدريب مقيمي مراكز التقييم		حلفاء عمل، دورات قصيرة، بعثات وما إلى ذلك (٨٠ ٠٠٠ دولار) ^١
تدريب موظفي الموارد البشرية		
المبادرات المتصلة بالعمل والحياة		اعتماد منصوح عليه في البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (انظر الصفحتين ٧ و ٨ من الوثيقة (GB.292/PFA/8(Rev.)
أمن وسلامة الموظفين		اعتماد منصوح عليه في البرنامج والميزانية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٧ (انظر الفقرة ٥٧، صفحة
السلامة والصحة المهنيتان		
التوازن بين العمل والحياة		
منع المنازعات وحلها		

تكاليف إضافية جارية	تكاليف استثنائية	الغايات/ قضايا أخرى متصلة بالتكاليف
١٢٣ من الوثيقة (GB.292/PFA/8(Rev.)		▪ سياسة العقود
▪ إجازة الأبوة (١٥٠.٠٠٠ دولار) ^٢		
▪ لا تكاليف إضافية متوقعة		
▪ لا تكاليف إضافية متوقعة		
المجموع: ٠,٢٥ مليون دولار	تكاليف الموظفين: ٠,٤٠ مليون دولار	٢,٩٤ مليون دولار
تكاليف غير متصلة بالموظفين: ١,٧١ مليون دولار	تكاليف غير متصلة بالموظفين: ٠,٥٨ مليون دولار	٠,٦٥ مليون دولار
		تكاليف غير متصلة بالموظفين: ٢,٢٩ مليون دولار

^١ تجري تغطيتها من الموارد المخصصة لتعليم وتطوير الموظفين في ميزانيات إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات.

^٢ التكلفة المتبقية لتنفيذ معيار إجازة الأبوة الجديد للجنة الخدمة المدنية الدولية. ويفترض أن تكاليف أخرى ذات صلة (تكاليف الفرصة البديلة) ستستوعب ضمن ميزانيات الإدارات.

٤٠. قد ترغب اللجنة في أن:

(أ) **تؤيد الاستراتيجية المنقحة للموارد البشرية بما في ذلك الغايات المقترحة وأن تحيط علماً بما يرتبط بها من انعكاسات في التكلفة؛**

(ب) **تحيط علماً بأن تقريراً عن التقدم المحرز في تنفيذ الاستراتيجية المنقحة سيقدّم في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٦ وعلى أساس سنوي في ما بعد.**

جنيف، ١٩ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥.

نقطة يتخذ قرار بشأنها: الفقرة ٤٠.

ملحق

استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٠٦-٢٠٠٩

