

استراتيجية الموارد البشرية المنقحة

١- في سياق الإصلاح الإداري للمنظمة، وُضعت استراتيجية للموارد البشرية على مستوى المنظمة تشمل نموذجاً لتخطيط القوى العاملة والتطوير الوظيفي الاستراتيجي وتسمح للمنظمة بالاعتماد على قوى عاملة مرنة وقادرة على التنقل وعالية الأداء وكاملة التدريب ومستعدة لمواجهة تحديات جديدة. وقد أُعدت استراتيجية الأمانة الراهنة الخاصة بالموارد البشرية، التي تشمل الفترة ٢٠١٠-٢٠١٥، قبل بداية برنامج إصلاح المنظمة. وتستجيب استراتيجية الموارد البشرية المنقحة^١ للتحديات التي تواجهها المنظمة في مجال الموارد البشرية كجزء من الإصلاح الإداري للمنظمة.

الهيكل

٢- يُمكن تصوّر استراتيجية الموارد البشرية المنقحة كقماش منسوج من نوعين من الخيوط. النوع الأول - وهو الركائز الثلاث الموصوفة أدناه (اجتذاب المواهب؛ واستبقاء المواهب - إدارة المسار الوظيفي؛ وبيئة العمل التمكينية) - يتجه طويلاً، وأما النوع الثاني، الذي يمثل أربعة مبادئ شاملة (التوازن بين الجنسين والتنوع والتعاون والمساءلة) فيتشابهك مع كل من الركائز الثلاث ويكون جزءاً لا يتجزأ منها.

الركيزة ١: اجتذاب المواهب

٣- سوف تُبسّط عمليات الاختيار وتُيسّر وتُسرع من خلال تطبيق إجراءات تشغيل معيارية توائم بين الممارسات في مختلف أنحاء المنظمة. وقد خُفّض الزمن المستهدف لاختيار الموظفين الدوليين في الفئة المهنية (الفنية) والفئات العليا إلى ١٥ أسبوعاً، أي أقل من أربعة أشهر منذ الإعلان عن الوظيفة وحتى قرار الاختيار. وإضافة إلى ذلك، سوف توضع قوائم عالمية بالمرشحين المُحدّدة أهليتهم مسبقاً لمناصب مختارة من أجل السماح بشغل الوظائف على نحو أسرع.

٤- ومع وقف العمل بالتعيينات المستمرة، سوف يصبح نوع التعيين المُحدّد المدة العقد الرئيسي بالنسبة للموظفين المعيّنين مجدداً. وقد عُدّل هذا النوع من التعيين من أجل السماح للمنظمة باستخدام الموظفين بعقود مُحدّدة المدة لفترة تتجاوز السنوات الخمس الراهنة، وذلك من أجل استيفاء متطلبات البرنامج ورهنياً بتوافر التمويل. وسوف يُستخدم التعيين المؤقت أيضاً على نحو عالي المردودية.

٥- وإضافة إلى ذلك، أكدت المناقشات التي جرت بشأن الإصلاح ضرورة استخدام المنظمة للعقود غير الخاصة بالموظفين بمزيد من الفعالية. وإدراكاً بأن لغير الموظفين وضعاً وحقوقاً والتزامات مختلفة عمّا للموظفين المدنيين الدوليين، سوف تحدّد المنظمة بدائل وظيفية لأنشطة معرفة بوضوح لغير الموظفين سيجري استخدامها على نحو متنسق في مختلف أنحاء المنظمة.

الركيزة ٢: استبقاء المواهب: إدارة المسار الوظيفي

٦- يتعين على المنظمة، لكي تحتفظ بمكانتها وقدرتها على المنافسة في مجال الصحة العالمية، لا أن تجتذب المواهب في مرحلة التعيين الابتدائية فحسب وإنما أيضاً أن تحتفظ بالموظفين الموهوبين وأن تتمي قدراتهم، ولاسيما المعينون منهم تعييناً مستمراً. ويحتاج الأمر إلى نموذج لإدارة المسار الوظيفي من أجل ضمان أن الموظفين على جميع مستويات المنظمة يتمتعون بالمهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لخطط المنظمة القصيرة الأجل والبعيدة الأجل، وأنهم متحمسون للتعلّم ولمواجهة ما يستجد من تحديات. ويتوقّع من الموظفين أن يأخذوا زمام المبادرة في إدارة حياتهم الوظيفية، بدعم من المنظمة. وتشمل إدارة المسار الوظيفي أربعة مكونات رئيسية، هي: تخطيط القوى العاملة وإدارة الأداء وتطوير المسار الوظيفي والتنقل.

٧- وسوف يتحقق تخطيط القوى العاملة من خلال إعداد قائمة بالمهارات وتحليل الثغرات في التوظيف وتخطيط تعاقب الموظفين. ويتمثل الهدف من قائمة المهارات في تجميع المعلومات عن المهارات والخبرات المتاحة في مختلف أنحاء المنظمة، وهي تُستخدم كأداة تخطيط فعّالة للتوظيف وتطوير المسار الوظيفي واجتذاب المواهب الجديدة.

٨- وإدارة الأداء هي حوار مستمر بين المديرين وموظفيهم بشأن الأداء في الماضي والتطور في المستقبل. وهي تهدف إلى تعزيز ثقافة الثقة والشفافية والتعاون والمساءلة، حيث يخضع الأفراد للمساءلة عن أدائهم وينوّه بهم لإنجازاتهم ويتلقون التوجيه من أجل تحقيق إمكاناتهم. ويُمثّل التعامل مع مستويات متفاوتة من الأداء تحدياً لجميع المنظمات الحكومية الدولية. وبالإضافة إلى التنويه والجوائز لمن يبلغ أداؤهم مستويات مرموقة، سوف توضع مجموعة أدوات من أجل إدارة الموظفين الضعيفي الأداء.

٩- وسوف يوضع إطار للتعلّم وتنمية قدرات الموظفين ويُنفذ من أجل تحقيق ثلاثة أهداف، هي: تجهيز الموظفين لكي يؤديوا وظائفهم بامتياز؛ ودعم تطوير حياتهم الوظيفية؛ والمساعدة على تعزيز بيئة عمل تدعم ثقافة الاحترام والتعاون والامتياز.

١٠- والتنقل عنصر أساسي في إدارة المسار الوظيفي لأنه يوفر فرصاً لاكتساب خبرات جديدة والتعلم في مواقع مختلفة. ويمكن لوجود موظفين ذوي خبرات ومعارف متنوعة أن يُثري المنظمة وكذلك فرادى الموظفين. وهو يساعد على إيجاد هوية مؤسسية ويعزز "المنظمة الواحدة". وسوف توضع سياسات بشأن مختلف أشكال التنقل: الجغرافي، والوظيفي، وانتقال موظفي فئة الخدمات العامة وفئة الموظفين المهنيين (الفنيين) الوطنيين إلى الرُتب المهنية (الفنية) الدولية، والتنقل خارج المنظمة.

الركيزة ٣: بيئة العمل التمكينية

١١- يحتاج الأمر إلى ثقافة التعاون والاحترام والامتياز من أجل إيجاد بيئة عمل تمكينية تسمح بالتنفيذ الناجح لاستراتيجية الموارد البشرية المنقحة. وثمة ثلاثة جوانب رئيسية تحتاج إلى المراعاة، هي: إيجاد بيئة عمل تمتاز بالاحترام والأخلاقية، وتعزيز إقامة العدل، وإدارة الموظفين إدارةً حديثة. ويشمل هذا الجانب الأخير تعزيز الكفاءة الإدارية من خلال برنامج جديد للتنمية الإدارية؛ والتركيز على التوازن الصحي بين العمل والحياة من خلال سياسات تراعي الحياة الأسرية (بما في ذلك مرونة مواعيد الحضور والانصراف وترتيبات العمل عن بُعد) وإقامة الشراكات مع ممثلي الموظفين.

التنفيذ

١٢- تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية هي مسؤولية تتقاسمها ثلاث مجموعات، هي: موظفو الموارد البشرية (على المستوى العالمي: إدارة شؤون الموارد البشرية ومركز الخدمات العالمي؛ والدوائر والمكاتب الإقليمية؛ والمكاتب القطرية) والإدارة والموظفون.

١٣- وتنطوي الاستراتيجية المنقحة على عدّة مخاطر أصلية. وتشمل هذه المخاطر نقص الموارد اللازمة لدعم تنفيذ مختلف مبادرات الموارد البشرية (على سبيل المثال، التمويل لوضع قائمة المهارات وصيانتها)؛ وعدم ملائمة النظم والأدوات الراهنة؛ وعدم الالتزام الكامل من قِبل الأطراف الفاعلة بتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية؛ وتغيير الأولويات؛ والحاجة إلى التعامل مع التوقعات.

١٤- والعمل في مجال الموارد البشرية هو عملية طويلة الأجل في أي منظمة، خاصة عندما يكون الهدف منه هو تحقيق تغييرات ثقافية أساسية، ولاسيما في مجالَي إدارة المسار الوظيفي والتنقل. فالأمر يحتاج إلى وقت لتكوين المهارات والكفاءات اللازمة للاستجابة لأولويات المنظمة الجديدة.

١٥- ومع تغيّر أولويات المنظمة، سوف تتغير أيضاً احتياجاتها من الموظفين. فعلى سبيل المثال، لا يكون تخطيط تعاقب الموظفين فعالاً إلا إذا كانت هناك رؤية لعمل المنظمة واحتياجاتها على مدى خمس إلى عشر سنوات، وإذا جرى تحديد ملامح الاحتياجات من الموظفين اللازمة لهذه الأولويات.

١٦- ويتوقف تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، في جملة أمور، على النظام الموحد للأمم المتحدة و نموذج تمويل المنظمة. وقد يكون لنتيجة المناقشات الجارية بشأن تغيير السن الإلزامية لتقاعد الموظفين العاملين وإصلاح حزمة التعويضات (الأجور والاستحقاقات) في النظام الموحد للأمم المتحدة أثر كبير على استراتيجية الموارد البشرية. وتعتمد المبادرات المقترحة في الاستراتيجية المنقحة أيضاً بدرجة كبيرة على وجود نموذج تمويل يسمح بالتمويل الذي يمكن التنبؤ به وبإدارة الموارد البشرية للمنظمة إدارة عالمية وشاملة.

١٧- ويُقترح تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية على مرحلتين كما يلي: (١) التصميم والإنشاء، ٢٠١٣-٢٠١٥؛ (٢) التنفيذ الكامل - التشغيل والاستعراض، ٢٠١٦-٢٠٢٠.

الإجراء المطلوب من المجلس التنفيذي

١٨- المجلس مدعو إلى الإحاطة علماً بهذا التقرير.

= = =