

WO/CC/80/2

الأصل: بالإنجليزية
التاريخ: 13 أغسطس 2021

لجنة الويبو للتنسيق

الدورة الثمانون (الدورة العادية الثانية والخمسون)
جنيف، من 4 إلى 8 أكتوبر 2021

استراتيجية الموارد البشرية 2022-2026

وثيقة من إعداد الأمانة

1. إنّ الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل (الخطة الاستراتيجية) للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) للفترة 2022-2026 هي أساس استراتيجية الموارد البشرية للفترة ذاتها. وإدارة الموارد البشرية جزء رئيسي من الأساس الذي يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
2. ويدعم كل من الركائز الأربع والأساس التي تقوم عليها دار الخطة الاستراتيجية (دار الاستراتيجية) رؤية المنظمة ورسالتها، ويرسم التركيز الاستراتيجي الذي تستمد منه برنامج عملها. ولكل من الركائز الأربع أثر، سواء كان مستهدفاً أم شاملاً، يستدعي من إدارة الموارد البشرية تحقيق تأثير استراتيجي للأعمال، وفي ذات الوقت يحدد أساس الخطة الاستراتيجية نوع الثقافة المؤسسية اللازمة للمنظمة كي تحقق رؤيتها ومهمتها.
3. وستسعى إدارة الموارد البشرية جاهدة، من خلال إقامة شراكات مع وحدات الأعمال، إلى ضمان تمتّع المنظمة بالمواهب اللازمة لإنجاز برنامج عملها بنجاح، وإمكانية توزيع هذه المواهب بمرونة لتلبية احتياجات الأعمال المتغيرة باستمرار. وعلاوة على ذلك، ستدعم إدارة الموارد البشرية تحسين الأداء المؤسسي من خلال إدارة أداء الأشخاص مع التركيز بقدر أكبر على مواصلة جمع التعقيبات وتطوير المواهب ووضع الحوافز المناسبة. ويتطلب ذلك الاستثمار في التنمية الإدارية وتبني نظرة أكثر استراتيجية بشأن التعلّم المؤسسي كأداة لتطوير المهارات المستهدفة. وستساهم إدارة الموارد البشرية أيضاً بنشاط في تطوير ثقافة مؤسسية أكثر انفتاحاً وديناميكية وتعاونية، لأنها ضرورة أساسية لإنشاء مكان عمل مريح وشامل للجميع يزدهر فيه الأداء العالي والابتكار.
4. وبالإضافة إلى الأولويات الأساسية المذكورة أعلاه، ستواصل إدارة الموارد البشرية دعم تحقيق الأهداف والتطلعات الواردة في الخطة الاستراتيجية، من خلال تحسين مواءمة إطار سياسة الموارد البشرية مع احتياجات العمل في الويبو، وبما يتماشى مع إطار الأمم المتحدة الاستراتيجي المشترك للموارد البشرية. وستواصل إدارة الموارد البشرية تبسيط وأتمتة إجراءات الموارد البشرية المعنية من أجل تعزيز الكفاءة وتمكين التفويض المناسب لسلطات اتخاذ القرارات بشأن الموارد البشرية مرفقاً بالمساءلة الإدارية. وعلاوة على ذلك، ستواصل الجهود الجارية لتعزيز دقة بيانات الموارد البشرية وإمكانية النفاذ إليها وتحسين تحليلات القوى العاملة. وتعد تحليلات الموارد البشرية ذات الجودة العالية والتوقيت المناسب عاملاً أساسياً في تعزيز عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة والوحدات على حد سواء.

5. وبغية تجاوز الجائحة وسعيًا نحو "الوضع العادي الجديد" في العمل، ستبني إدارة الموارد البشرية سياسات تركز على الإنسان في الحياة المهنية ورفاه الموظفين كجزء من ولايتها الأساسية. وإذ تقرّ إدارة الموارد البشرية بأن من المحتمل أن تكون بعض أشكال "بيئة العمل الهجينة" جزءاً من مستقبل العمل، وتطبيقاً للدروس المستفادة من فترة الجائحة، ستدعم إدارة الموارد البشرية وحدات العمل في إيجاد سبل جديدة للموظفين للتعاون والمساهمة على نحو مثمر.

6. وقد شددت الاستراتيجية السابقة للموارد البشرية على الدور الذي ينبغي أن تضطلع به إدارة الموارد البشرية في ضمان جاهزية الويبو للمستقبل. ورغم تحقيق الكثير، كما ورد في التقارير السنوية للموارد البشرية، ينبغي لهذا العمل أن يستمر. وتوسّع الاستراتيجية الحالية للموارد البشرية إلى الاستجابة للقضايا المعينة المتبقية، التي حددت بموجب مشاورات واسعة مع وحدات الأعمال على أنها قضايا ذات أهمية حاسمة في تحقيق الرؤية الواردة في الخطة الاستراتيجية. وتعرض الاستراتيجية الحالية للموارد البشرية أسس برنامج العمل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للسنوات الخمس المقبلة بشأن الأهداف المترابطة التالية:

- المساهمة في تطوير ثقافة مؤسسية نابضة بالحياة تشجع الحوار المفتوح والتعاون وتبادل المعارف والعمل الجماعي؛
- وتحسين النباهة التنظيمية وتوليد المرونة الكافية وزيادة القدرة على التنقل لتلبية احتياجات التوظيف المتغيرة في وحدات العمل مع تعزيز التنوع والشمول أيضاً؛
- وضمان أن تكون لإدارة أداء الأشخاص قيمة مضافة من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتطوير مهارات الموظفين؛
- وتبني رؤية أكثر استراتيجية للتعليم والتطوير الوظيفي كجزء لا يتجزأ من تنمية المواهب؛
- والاستثمار في تنمية القيادة والإدارة؛
- وتعزيز انخراط الموظفين ورفاههم؛
- وإعداد نموذج خدمات "المحطة الواحدة" لإدارة الموارد البشرية يناسب احتياجات وحدات الأعمال.

7. وتفضّل الأقسام التالية كل هدف من هذه الأهداف وتشرح كيفية ترجمتها إلى برنامج عمل استراتيجي لوظيفة الموارد البشرية. وسيتم الإبلاغ عن التقدم المحرز في التنفيذ في التقارير السنوية للموارد البشرية.

المساهمة في تطوير ثقافة مؤسسية نابضة بالحياة تشجع الحوار المفتوح والتعاون وتبادل المعارف والعمل الجماعي

8. تعتبر الركائز الأربعة للخطة الاستراتيجية عن عزم المنظمة على العمل بشكل استباقي على زيادة تطوير نظام عالمي متوازن وفعال للملكية الفكرية. والزيادة الاستباقية تعني تحسين إمكانية النفاذ، والتواصل مع الجمهور، والجمع بين الناس، وإقامة الشراكات، ودعم المستخدمين على جميع المستويات، وأن تصبح المنظمة مصدراً للمعرفة والمشورة السياساتية على الصعيد العالمي. ولكي تتمكن المنظمة من توسيع قدراتها لمواجهة التغيير واستحداث طريقة عمل تتجاوز تقديم خدمات عالية الجودة، فيجب عليها أن تهيئ ثقافة داخلية داعمة.

9. وتمتاز الثقافة الحالية، التي تمتد جذورها في عمق تاريخ المنظمة وكيفية تطورها على مر السنين، بخصائص هرمية تدعم حالة "الوضع الراهن" بدلاً من التغيير، وتكرس الحواجز بدلاً من التعاون والتواصل، والنهج الهرمي بدلاً من الحوار المفتوح. وكما هو الحال في العديد من مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، يبدو أن الثقافة الحالية تواءم أيضاً عقلية الاستحقاق القانوني. وقد أثرت كل هذه السمات على طريقة إدارة الموارد البشرية وأسهمت في تآكل الثقة بين الإدارة والموظفين. وقد أقرت الخطة الاستراتيجية بالحاجة إلى تغيير هذه الثقافة فحددها كسمة رئيسية من سمات الأساس الذي تقوم عليه "دار الاستراتيجية"، وأعيد تأكيد ذلك على نطاق المنظمة في المشاورات التي أجريت مؤخراً بشأن استراتيجية الموارد البشرية.

10. والثقافة الداعمة للأهداف الاستراتيجية الواردة في الخطة الاستراتيجية تستدعي كسر الحواجز التنظيمية، وإشراك الموظفين وبناء الثقة. كما أنها تشجع الحوار المفتوح والتبادل المثمر للأفكار ووجهات النظر. وتدعم الابتكار، وتتمنّي العمل الجماعي والتعاون عبر الحدود المؤسسية وتقاسم المعارف. والمنظمة مستعدة للشروع في هذه الرحلة، ووظيفة الموارد البشرية ستضطلع بدور رئيسي في دفع العمل قدماً.

11. وستتضمن مساهمات إدارة الموارد البشرية في هذا العمل جوانب التنمية التنظيمية، مثل التعاون الوثيق مع شعبة الأخبار ووسائل الإعلام لتعزيز الاتصالات الداخلية، بما في ذلك توفير المننديات المناسبة للنقاش والحوار المتبادل، وتطوير هيكل وحوافز قيادية ملائمة لدعم الأفرقة المشتركة بين القطاعات والوحدات. وستضطلع وظيفة الموارد البشرية أيضاً بدور قيادي في تنفيذ أنشطة تطوير الإدارة المتعلقة بالثقافة وفي قياس انخراط الموظفين من خلال الدراسات الاستقصائية الدورية للموظفين. وعلاوة على ذلك، ستسهم إدارة الموارد البشرية في بناء الثقة عن طريق ضمان تنفيذ عمليات الموارد البشرية بنزاهة وشفافية، وعبر الحرص على معالجة مجالات الاهتمام المذكورة في الدراسات الاستقصائية للموظفين في الوقت المناسب.

تحسين النباهة التنظيمية وتوليد المرونة الكافية وزيادة القدرة على التنقل لتلبية احتياجات التوظيف المتغيرة في وحدات العمل مع تعزيز التنوع والشمول

12. المنظمات النباهة هي المنظمات التي تمتاز بالمرونة والديناميكية في آن معا. وتجمع بين سمات جوهرية ثابتة تتطور ببطء، مثل رؤية واضحة ورسالة قوية وقيم مشتركة وكفاءات أساسية ملائمة وإدارة فعالة للمعارف، وبناء قدرات ديناميكية تساعدها على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص الجديدة. ومن أمثلة هذه القدرات القدرة على تحويل الموارد، المالية منها والبشرية، إلى حيث تشتد الحاجة إليها، والقدرة على حشد الأفرقة بسرعة من جميع أنحاء المنظمة، وتمكين الأفرقة التشغيلية من اتخاذ القرارات.

13. ويتطلب تنفيذ برنامج عمل المنظمة المستمد من الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل نباهة ومرونة تنظيميتين لتكييف مكونات قواها العاملة وقدراتها مع احتياجات الأعمال المتطورة وسبل العمل الجديدة. وفي الوقت الراهن، لا ترى وحدات الأعمال أنها تتمتع بهذه المرونة. ويؤكد تحليل ديناميكيات القوى العاملة الذي أجري في يونيو 2021 هذا الرأي:

- 71 في المائة من الموظفين البالغ عددهم 1579 موظفا يعملون بموجب عقود كموظفين عاديين، و4 في المائة بموجب عقود كموظفين مؤقتين، و25 في المائة بموجب عقود كغير موظفين. ومع تزايد الطلب على المهارات الجديدة والقيود الحالية على عدد المناصب، فمن المتوقع ارتفاع نسبة عقود فئة غير الموظفين. ورغم أن الزيادة في القوى العاملة المؤقتة تنماشى مع التطورات الحالية في سوق العمل الأوسع نطاقاً والذي تتغير فيه التوقعات المهنية، وأن الرغبة في بناء محافظ وظيفية بدلاً من العمل لدى رب عمل واحد تكتسب أرضية بين الأجيال الشابة من الموظفين، يجب على الويبو أن تضمن تأمين المهارات المتخصصة الحاسمة لتلبية احتياجات العمل الجديدة في صفوف القوى العاملة العادية. وسيؤدي تحقيق هذه الأهداف من خلال العقود المؤقتة، أو مقدمي الخدمات الخارجيين، إلى زيادة مخاطر الأعمال وزيادة عامة في التكاليف. وبالتالي سيكون من المهم تحقيق التوازن الصحيح؛ ونحو ثلثي الموظفين العاديين معيّنون بموجب عقود دائمة/مستمرة، وثلث معيّنون بموجب عقود محددة المدة. ويختلف الحال عن معظم المنظمات الدولية الأخرى التابعة للأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية التي تنتشر فيها العقود محددة المدة، مما يعطيها مزيداً من المرونة في تكييف ملاك موظفيها مع متطلبات العمل المتغيرة؛ ويبقى الموظفون العاديون في الويبو مدة أطول بكثير من نظرائهم في معظم المنظمات الدولية الأخرى. ويشغل حوالي ثلث الموظفين العاديين مناصبهم لمدة تزيد على 20 عاماً في المنظمة، مقارنة بأقل من 10 في المائة في الأمم المتحدة عموماً، وحصّة أقل في بعض المنظمات الدولية الأخرى. وعليه، فإن أعداد الوافدين الجدد إلى المنظمة أقل بكثير مما هي عليه في المنظمات الأخرى المماثلة؛
- ونتيجة للاستقرار التعاقدى وطول فترات الولاية، فإن الموظفين العاديين في المنظمة هم أكبر سناً، بحوالي 10 سنوات في كثير من الحالات، مما هو عليه الحال في معظم منظمات الأمم المتحدة. ويبلغ متوسط أعمارهم 51 سنة؛ ومعدل التنقل الخارجي بين الموظفين العاديين منخفض، وقد تراوحت معدلات مداورة الموظفين بين 4 و6 في المائة سنوياً في السنوات الأخيرة. وخلافاً لما يحدث في معظم المنظمات الدولية، فإن التقاعد هو السبب الرئيسي لترك الخدمة في الويبو، ويشكل قرابة نصف حالات المغادرة. وفي منظمات مماثلة أخرى، عادة ما يكون السببان الرئيسيان لترك المنظمة هما "نهاية العقد" و"الاستقالة".

14. ومن الفروق البارزة الأخرى في ديناميكيات القوى العاملة، مقارنة بالعديد من المنظمات الدولية التابعة للأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى، أنّ إعادة هيكلة وحدات العمل – ولا سيما هياكل التوظيف على مستوى الوحدات – لتكييف المنظمة مع الاحتياجات المتغيرة للأعمال لم يحصل إلا نادراً في الماضي.

15. وقد بطأت كل هذه العوامل مجتمعة تحقيق أهداف المنظمة بشأن التنوع. ورغم إحراز تقدم كبير، كما هو مبين في أحدث التقارير السنوية بشأن الموارد البشرية، فلا بد من بذل مزيد من الجهود. لأن إتاحة المزيد من المرونة في القوى العاملة، إلى جانب برامج التوعية الموجهة وبرامج الدعم الداخلي، سيسهم في تحقيق أهداف المنظمة بشأن التنوع.

16. ومستقبلاً، في حال لم تتغير معدلات المداورة تغيراً كبيراً وإن استمرت ذات اتجاهات المغادرة في السنوات القليلة الماضية خلال فترة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، لن تتاح أمام المنظمة إلا فرص محدودة لتجديد قاعدة مهاراتها من أجل تلبية احتياجات برنامج العمل الآخذ في التطور. وبالتالي، سترتد الحاجة إلى زيادة المرونة من خلال برامج استباقية للموارد البشرية، من سبيل وضع نوافذ زمنية خاصة بتحفيز المغادرة الطوعية، وتحسين استخدام الإعارات الداخلة/الخارجة ووضع برامج لتبادل الموظفين يمكن أن تشمل المزيد من تبادل الآراء مع شبكة الملكية الفكرية الأوسع، حسب الاقتضاء. ومن المرجح أيضاً أن تحتاج المنظمة إلى إعادة هيكلة بعض مجالات العمل التي تشهد تغيرات واضحة في برامج العمل والاحتياجات اللاحقة من حيث المهارات. ويمكن، إلى حد ما، تلبية متطلبات الأعمال المتغيرة عن طريق التنقل الداخلي. وستناقش هذه المسألة بمزيد من التعمق بشأن تحسين التطوير الوظيفي.

17. ومن الممكن زيادة النباهة والمرونة وسرعة التكيف مع احتياجات العمل المتطورة من خلال تبسيط عملية اتخاذ القرارات وتنفيذ إجراءات الموارد البشرية. وقد بدأت إدارة الموارد البشرية مراجعة عمليات اتخاذ القرار في عدة مجالات من مجالات الموارد البشرية بهدف تفضيل القرارات المتعلقة بالموارد البشرية إلى مستويات الإدارة المناسبة، إما إلى مدير الموارد البشرية أو إلى المدير التنفيذي المسؤول عن الميزانيات ونتائج الأعمال. وتتماشى هذه المراجعة مع التطورات الجارية في العديد من المنظمات الدولية المماثلة، وتستمر خلال فترة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل.

18. وعلاوة على ذلك، فإن قدرة وحدات الأعمال على تكيف أنماط التوظيف مع برامج العمل وبيئات الأعمال المتغيرة تتأثر بالقدرة على إيجاد حلول موارد بشرية مرنة. وحالياً، فإن إطار المنظمة لسياسة الموارد البشرية مفرط في الإلزاميات، وبشكل يفوق ما يقتضيه نظام موظفي الأمم المتحدة ولائحته. وستبدأ إدارة الموارد البشرية في مراجعة سياسة الموارد البشرية بهدف تكيفها تدريجياً وبشكل أفضل مع متطلبات العمل وتوضيح السياسات الخاصة بالمنظمة بطريقة أكثر استناداً إلى المبادئ بدلاً من محاولة تنظيم كل استثناء.

19. ونظام إدارة المناصب الحالي لا يسهل المرونة التنظيمية. بل يزيد من صعوبة استجابة المنظمة بمرونة للتحديات الجديدة، وتغيير الأولويات الاستراتيجية والاستفادة من الفرص الناشئة والجديدة التي من شأنها أن تفيد أصحاب المصلحة فيها. وقد تخلت بعض المنظمات الدولية، ولا سيما بعض مؤسسات التنمية المالية والمنظمات غير الحكومية العالمية الكبرى، عن إدارة مواردها البشرية بهذه الطريقة. وحالياً، تبحث منظمات عديدة أخرى، بما فيها بعض مؤسسات منظومة الأمم المتحدة، عن سبل للانتقال من إدارة المناصب إلى ميزانيات التوظيف التي تدار على المستوى المؤسسي وتوزع على مستوى القطاعات/المناطق/الإدارات استناداً إلى أولويات الأعمال للمنظمة. وإدارة التوظيف ضمن محفظة ميزانية ستضيف المزيد من المرونة اللازمة لتمكين المنظمة من التفاعل مع التطورات الخارجية في بيئة أعمالها وتنفيذ التغييرات في استراتيجية الأعمال. وإن نفذ ما سبق مرفقاً بتدابير مساءلة مناسبة، فبإمكانه أيضاً تعزيز الإدارة القائمة على النتائج. وستشرع إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع إدارة تخطيط البرامج والشؤون المالية، في حوار داخلي بغية التحديد الدقيق لما سينطوي عليه التحول من إدارة المناصب إلى ميزانيات التوظيف بالنسبة للمنظمة وكيفية تنفيذها من منظوري الحوكمة والتخطيط للموارد الداخلية وإدارتها.

ضمان أن تكون لإدارة أداء الأشخاص قيمة مضافة من خلال تحسين الأداء التنظيمي وتطوير مهارات الموظفين

20. إن النظام الحالي لإدارة الأداء وتطوره مشابه للأنظمة القائمة في معظم منظمات الأمم المتحدة. إلا أن المشاورات الداخلية الأخيرة تؤكد أن النظام، بطريقة تنفيذه الحالية، لا يضيف قيمة كبيرة من حيث تحسين الأداء التنظيمي أو كأداة لتطوير قدرات الموظفين. ورغم أن عملية تقييم الأداء السنوية تستغرق وقتاً طويلاً، إلا أنها لا تعطي نتائج ملموسة، من حيث مكافأة أفضل الموظفين أداءً ممن يحملون على عاتقهم جزءاً كبيراً من عبء العمل أو من حيث إدارة ضعف الأداء. وغالباً ما تعامل مسألة تطوير قدرات الموظفين كفكرة عرضية ولا يُنظر في الحاجة إلى تطوير مهارات جديدة كمسؤولية طبيعية لكل فرد في المنظمة.

21. وسيكون إصلاح نظام إدارة الأداء وتبسيطه أولوية رئيسية لإدارة الموارد البشرية خلال فترة الخطة الاستراتيجية. وقد بدأت شعبة الرقابة الداخلية في إجراء مراجعة لنظام إدارة الأداء وتطوره، ولا تزال العملية جارية. وستتيح نتائجها وتوصياتها مزيداً من الإرشادات بشأن تطوير النظام، والتي قد تشمل:

- التأكد من فهم الجميع لتوقعات الأداء، والنتائج الواجب تحقيقها خلال سنة الأداء، والسلوكيات الواجب إظهارها في تحقيق تلك النتائج؛
- وتقديم تعقيبات مستمرة، بما في ذلك من مصادر متعددة، عن طريق إجراء حوار بشأن الأداء خلال العام، لا في وقت التقييم السنوي فقط؛
- وإعادة موضوع تطوير المهارات والسلوكيات إلى قائمة أولويات حوار الأداء؛
- ومعايرة تقييمات الأداء على مستوى الإدارات والقطاعات والمنظمة؛
- وربط سياسة وعملية إدارة الأداء ربطاً أوثق بسياسات وعمليات الموارد البشرية الجوهية الأخرى، مثل التعلم والتدرج الوظيفي والتنقل الداخلي وتخطيط التعاقب والمكافآت والتقدير وتحسين الأداء.

22. وتشمل المراجعة استعراض النظام وما يقترن به من عمليات وعملية قياس لاستقاء الدروس من أفضل الممارسات المتاحة في البداية ومن ثم مرحلة تعلم مكثفة في النهاية قبل التنفيذ.

تبني رؤية أكثر استراتيجية للتعلم والتطوير الوظيفي كجزء لا يتجزأ من تنمية المواهب

23. يتطلب تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنصوص عليها في الركائز الأربع للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل امتيازاً فنياً متواصلًا في جميع المجالات التقليدية لنظام الملكية الفكرية. ولكن من الواضح أيضاً أن المهارات والكفاءات في العديد من المجالات

تحتاج إلى تعزيز واكتساب مهارات جديدة و/أو تطويرها. واتباعاً لأفضل الممارسات في وضع خطط التوظيف، ينفذ حالياً تمرين على نطاق المنظمة مع وحدات الأعمال لتحديد الفجوات في المهارات. ومن الواضح حتى الآن أن هناك حاجة لتعزيز العديد من مجالات المهارات المتعلقة بالعناصر الرئيسية في برنامج العمل الاستراتيجي؛ وتشمل هذه المجالات جملة أمور منها تسويق الملكية الفكرية والحوار بشأن السياسات والرقمنة والذكاء الاصطناعي وأنشطة التوعية والشراكات وتطوير البرامج وإدارة المشروعات. وبمجرد استكمال هذه العملية، ستقرر المنظمة إلى أي مدى يمكن تطوير المهارات المحددة داخلياً وإلى أي مدى سيلزم جلبها من سوق العمل الخارجية من خلال استراتيجيات توظيف محددة الأهداف.

24. ومن شأن تطوير المهارات المحددة داخلياً أن يعزز التطوير الوظيفي ويصبح حافزاً أساسياً للموظفين. ولكن، على الرغم من أن أنشطة التعلم الداخلي المعروضة حالياً على الموظفين تغطي مواضيعاً وسماتٍ تهدف إلى تحسين المهارات ذات الصلة ببرنامج عمل المنظمة، إلا أن برنامج التعلم لا يستهدف على وجه التحديد مجالات تنمية المهارات الأكثر أهمية لاحتياجات المنظمة في أي وقت ولا يمنح الأولوية لمعالجتها.

25. ومستقبلاً، ستطلب إدارة الموارد البشرية رؤية أكثر استراتيجية بشأن التعلم. وهذا يعني وضع استراتيجية تعلم مؤسسي باستخدام المعلومات المرتبطة بالاحتياجات من المهارات والثغرات في المهارات (1) الناجمة عن العملية الجارية الدورية بشأن وضع خطط التوظيف التي تجريها شعبة إدارة الموارد البشرية ووحدات الأعمال على نطاق المنظمة؛ (2) وتلك المدخلة في نظام إدارة الأداء وتطويره كمجالات محددة لتنمية المهارات؛ (3) وتلك التي سيحددها الحوار الجاري بين إدارة الموارد البشرية ووحدات الأعمال بشأن احتياجات التوظيف. وستحدد استراتيجية التعلم هذه، بترجمتها إلى برنامج تعليمي سنوي محدد الأولويات ومحدد الأهداف، سبل استخدام ميزانية التعليم السنوية، التي تساوي الآن نحو 0.9 في المائة من تكاليف الموظفين في عامي 2022 و2023 (باستثناء تكاليف التدريب اللامركزي)، بغية ضمان الدعم لبرنامج العمل الاستراتيجي وإضافة قيمة قصوى للمنظمة وموظفيها.

26. كما أن تنمية المواهب داخلياً يشمل توفير فرص أخرى لتحسين المسارات الوظيفية. وبسبب المرونة المحدودة للقوى العاملة الناجمة عن طول فترات الولاية وانخفاض معدل مداورة الموظفين، إضافة إلى غياب نمو كبير في المنظمة في السنوات الأخيرة والحاجة إلى جلب مهارات مختلفة من السوق الخارجية من وقت إلى آخر، كانت فرص النمو الوظيفي المتاحة أمام الموظفين الحاليين أقل. ففي واقع الأمر، بقي حوالي ثلث الموظفين العاديين في رتبته الحالية لمدة 11 عاماً أو أكثر. وكشفت المشاورات التي أجريت مؤخراً عن بعض الإحباط إزاء هذه المسألة، بما في ذلك تدني التنقل الداخلي عموماً، فيما بين المديرين والموظفين على حد سواء.

27. وباستقاء العبر من أفضل الممارسات في أماكن أخرى، ستعمل إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع وحدات العمل على وضع خيارات لمعالجة هذه الشواغل. وسيشمل ما سبق جملة أمور منها وضع برامج جديدة لتعزيز التنقل الداخلي، مثل المهام الإنمائية الممولة من المؤسسة، وبرامج التناوب على الأدوار المناسبة، وجعل اكتساب الخبرات في وحدات متعددة ميزة إضافية عند التقدم لمناصب الإدارة العليا.

28. وبالتزامن مع استعراض إطار سياسة الموارد البشرية، ستنظر إدارة الموارد البشرية أيضاً في خيارات لجعل وظائف معينة في الفئتين (ع) و(ف) متعددة الرتب، وهي ممارسة نفذت بنجاح في بعض المنظمات الدولية المشابهة. وهذا من شأنه أن يسمح بالتدرج الوظيفي في مجموعة من المناصب على أساس الجدارة. وستستهل إدارة الموارد البشرية أيضاً مناقشات مع وحدات العمل بشأن إمكانية إعادة إنشاء المسار المهني التقني على مستوى الرتبة ف-6. ومن شأن ذلك أن يدعم نمو تميز في عالمي في المنظمة عبر توفير فرص تدرج وظيفي منتقاة للمواهب الفنية المعترف بها عالمياً خارج المسار الإداري. وسيكون هذا المسار الفني محايداً من حيث التكلفة لأنه سيدار تحت فئة المديرين القائمة.

الاستثمار في تنمية القيادة والإدارة

29. إن تعزيز الثقافة المؤسسية وتطوير طرق جديدة للعمل وإدارة الموارد البشرية في المنظمة على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للخطة الاستراتيجية، يشكل تحدياً إدارياً. وكما هو الحال في العديد من المنظمات الأخرى، كثيراً ما تتم ترقية الموظفين الذين حققوا نتائج ممتازة في مناصب فنية إلى مناصب إدارية دون إعداد أو إعداد غير كاف. ويتوقع منهم أن يتحولوا، بين ليلة وضحاها، من أشخاص يحققون إنجازات فردية إلى أشخاص قادرين على أن يوازنوا باتقان بين المسؤوليات الفردية وإدارة الآخرين وتحفيزهم وتمكينهم. فبالإضافة إلى إتقان العمليات التي يعهد إليهم قيادتها، لا بد للمديرين من فهم أطر السياسات التي تنظم عملية اتخاذهم للقرارات، وسيتعين عليهم تطوير المهارات في مجال السلوك البشري المليء بالتحديات على النحو المطبق على الإدارة التنظيمية، مثل الاستماع والتواصل والتوجيه وتقديم الآراء وتلقيها وبناء أفرقة فعالة وتمكينها، وما إلى ذلك. وتطوير مهارات إدارية قوية تشمل جوانب القيادة والإدارة في العمل، يستلزم دعماً من المنظمة ولا سيما في وقت يحتمل فيه حدوث تغيير في الثقافة المؤسسية وتبرز فيه توجهات استراتيجية جديدة.

30. وستستثمر إدارة الموارد البشرية في تطوير القيادة والإدارة باستخدام نهج متعدد الجوانب:

- تحديد دور القيادة والإدارة كجزء من عملية نظام إدارة الأداء وتطويره ودعم الموظفين في تطوير قدراتهم من خلال التدريب والمشاركة/المساهمة في برامج التوجيه والتدريب الطوعية، والاضطلاع بالمهام، وحلقات العمل القيادية، وما إلى ذلك؛
- توفير تدريب شامل في مجال القيادة والإدارة لجميع المديرين الحاليين، مع التركيز على بناء مهارات قوية لإدارة الأشخاص والموارد؛
- ضمان تدريب جميع المديرين الجدد في السنة الأولى لتوليهم دورهم الإداري؛
- استحداث برنامج تعقيبات دوري بنطاق 360 درجة لفائدة المديرين، بهدف تعزيز الوعي الذاتي الضروري لمواصلة التنمية في أي دور قيادي/إداري، وهو أيضاً عامل حاسم للنجاح في الأدوار الإدارية الأعلى؛
- توفير التوجيه التنفيذي، حسب الحاجة.

تعزيز انخراط الموظفين ورفاههم

31. تقاس مستويات انخراط الموظفين بواسطة الدراسات الاستقصائية للموظفين الرامية إلى قياس نتائج محددة للانخراط، ومعرفة ما هو مهم بالنسبة للموظفين، وتحديد دوافع الانخراط في المنظمة بشكل خاص. وستنفذ دراسة استقصائية من هذا القبيل في نهاية عام 2021. وسيجري تحليل نتائجها وتقاسمها مع الموظفين واستخدامها لتوجيه الإجراءات التي يتعين اتخاذها على مستوى الوحدة والمنظمة لتعزيز انخراط الموظفين. ومن المتوقع تكرار هذه الدراسات الاستقصائية مرة كل سنتين أو ثلاث سنوات، مع إجراء دراسات استقصائية قصيرة للمتابعة (استقصاءات جس النبض) لتقييم التقدم المحرز حسب الحاجة.

32. وتواصل المنظمة تنفيذ إطار النظام الموحد للأمم المتحدة بشأن السلامة والصحة المهنية واستراتيجية الصحة العقلية المرتبطة به خلال فترة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وهذا يعني مواصلة تعزيز واجب المنظمة في مجال الرعاية، وسلامة الموظفين، والأمن، والصحة المهنية. وقد كان رفاه الموظفين، بما في ذلك صحتهم العقلية وما يرتبط بها من تدابير الوقاية والرعاية والدعم، من الأولويات الرئيسية أثناء تفشي جائحة كوفيد-19. وقد استخلصت الدروس باستمرار وجرى دمجها في برنامج عمل إدارة الموارد البشرية، وكذلك في جهود التنفيذ الأوسع نطاقاً للسلامة والصحة المهنية والاعتبارات المتعلقة بالموارد، عند الاقتضاء.

33. وقد استدعى تفشي هذه الجائحة أيضاً وضع ترتيبات خاصة للعمل عن بعد. وقد حققت هذه الترتيبات نجاحاً عاماً وأصبحت أساسية لضمان استمرارية العمل. وتُنظر إدارة الموارد البشرية حالياً في أفضل الممارسات الخارجية وتعمل عن كثب مع وحدات الأعمال لاستخلاص أفضل الممارسات الداخلية. وستوجه هذه النتائج عملية وضع السياسات الخاصة بترتيبات العمل المرنة لتلبية احتياجات العمل، فضلاً عن تزويد الموظفين بالمرونة المناسبة في حياتهم المهنية عند عودتهم إلى المكتب.

إعداد نموذج خدمات "المحطة الواحدة" لإدارة الموارد البشرية يناسب احتياجات وحدات الأعمال

34. عند وضع استراتيجية الموارد البشرية، نوقشت احتياجات إدارة الموارد البشرية لوحدة الأعمال في مشاورات مكثفة. وفي هذا السياق، أتضح أن طريقة تقديم خدمات الموارد البشرية يمكن تعزيزها باعتماد مفهوم "المحطة الواحدة"، التي تقدم فيها الحلول الاستراتيجية المتكاملة للموارد البشرية ضمن حوار مستمر مع شريك في الموارد البشرية على دراية بالأعمال والمديرين والموظفين في مجال عملاء معينين. ويستند نموذج الخدمات التي تركز على العملاء إلى أخصائيي موارد بشرية في الإدارة، وإلى التنفيذ الفعال للعمليات/المعاملات المتعلقة بالموارد البشرية مع مستوى عالٍ من الخدمة الذاتية والأتمتة الملائمة.

35. وقد نفذت خلال السنوات الخمس الماضية تغييرات في نموذج الخدمات هذا عبر وظائف الموارد البشرية بشكل شامل. وقد بدأت إدارة الموارد البشرية سعيها في هذا الاتجاه من خلال توفير جهات اتصال لوحدة الأعمال، كما أنها ستضع وتنفذ، خلال فترة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل، نموذج خدمات متكامل من نوع "المحطة الواحدة"، مخصص وفق الاحتياجات المحددة للمنظمة وقدرات الموارد البشرية.

التنفيذ

36. ستترجم استراتيجية الموارد البشرية هذه إلى برنامج عمل سنوي لإدارة الموارد البشرية خلال فترة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل. وستنفذ وفق تعاون وثيق وحوار مستمر مع قيادات المنظمة ومديريها وموظفيها في وحدات الأعمال. وسينفذ نموذج الخدمات الجديد تدريجياً من خلال إعادة تنظيم وإعادة تخصيص الموارد والوفورات المحققة من خلال الأتمتة الإضافية وتبسيط إجراءات الموارد البشرية.

[نهاية الوثيقة]