

لجنة المؤتمر المعنية بمتابعة التقييم الخارجي المستقل
شعبة إدارة الموارد البشرية

تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات- نظام أوراكل وتطبيق نظام تقييم وإدارة الأداء وسياسات الموارد البشرية الجديدة.

النشاط 3-72 - تحسين نظم أوراكل من أجل (1) تحسين سهولة استخلاص البيانات (2) دعم إدارة الموظفين الفنية ، بدلا من تجهيز المعاملات فحسب

أولا- معلومات أساسية وعرض عام

1- يتضمن مشروع إعداد التقارير عن معلومات إدارة الموارد البشرية جمع بيانات العديد من نظم المعاملات المختلفة في مستودع واحد لمعلومات الموارد البشرية، حيث يمكن للمديرين الوصول إليها لإعداد التقارير وتحليل البيانات عن قوى العمل لديهم.

2- وكانت بيانات الموارد البشرية تخزن، قبل بدء هذا المشروع، في العديد من النظم المختلفة في هياكل جدوليه مجهزة بصورة مثلى لإتمام المعاملات، وليس إعداد التقارير. ونظرا لأن المعلومات كانت تخزن في شكل غير منظم، وكان الأمر يحتاج الى تدريب واسع النطاق لإستعمال الأداة التي تستخدم في إعداد التقارير، فإن استخلاص معلومات الموارد البشرية من مختلف النظم كان يتطلب تدخلات ودعم من جانب المحللين المتخصصين. وكان يتعين على المديرين الذين يحتاجون إلى تحديث حالة بشأن ملامح قوى العمل في وحدتهم التنظيمية، إرسال طلب وانتظار الرد، الذي كان يتضمن عادة الإنتظار ليوم أو أكثر بحسب عبء العمل لدى محلي الموارد البشرية، وإن كان بالوسع تجهيز الطلبات العاجلة في غضون أربع وعشرين ساعة. وعلاوة على ذلك، كانت التقارير التي تعد من النظام، جامدة وتعتمد على الورق.

3- وإضافة إلى الصعوبات التي تنطوي على عملية استخلاص وتفسير البيانات من نظم مختلفة، كان الطابع المخصص للمعاملة يؤدي إلى وجود "مصادر متعددة للحقيقة". وكان بوسع فئات المديرين المختلفة، أن تطلب وغالبا ما كانت تفعل، افتراضات مختلفة تدرج في التقارير التي يطلبونها مما كان يسفر عن حالات عدم اتساق بين التقارير التي كانت تتضمن نفس المعلومات. فعلى سبيل المثال، قد يطلب أحد المديرين تقريراً يتضمن عدد الموظفين الفنيين العاملين بعقود قصيرة بين أعداد موظفيه في حين قد يطلب آخر تقريراً عن أعداد الموظفين دون إدراج موظفي المشروعات. وقد أدى هذا الافتقار إلى وجود مجموعة مشتركة من الافتراضات وطريقة موحدة لحساب أعداد الموظفين وغير ذلك من

شعبة إدارة الموارد البشرية
تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات

المصفوفات إلى خلط، بل وفي بعض الأحيان، إلى عدم ثقة حيث أن المديرين المختلفين يضعون ردودا مختلفة عن نفس المسألة.

4- وتتمثل إحدى النتائج الرئيسية لتنفيذ نظام إعداد التقارير الخاصة بمعلومات إدارة الموارد البشرية في أنه سيكون بوسع المديرين الوصول إلى مجموعة من لوحات البيانات التفاعلية من مقر عملهم. وسوف تتضمن لوحة البيانات إحصاءات عن مصفوفات الموارد البشرية مثل التمثيل الجنساني والجغرافي والوظائف الشاغرة في هيكل وظائف وحداتهم، ويمكن الاستفسار من هذه اللوحة سواء من حيث نقطة زمنية معينة أو من منظور الاتجاهات. وسوف تعالج لوحات البيانات هذه أكثر الطلبات شيوعا للمعلومات. وسوف يتيح هذا النظام، من خلال توفيره إحصاءات الموارد البشرية بصورة تفاعلية بالخدمة الذاتية، للمديرين الحصول على معلومات سريعة ومتسقة تتيح اتخاذ قرارات مستنيرة. وفي نفس الوقت، سوف تتيح لمحللي الموارد البشرية التركيز على التحليل الأكثر إستراتيجية ذي القيمة المضافة الأعلى الذي يشمل المنظمة بأكملها لأغراض تخطيط القوى العاملة.

5- وسيتضمن النظام كذلك منصة تحليلية أكثر تقدما، يمكن من خلالها لمحللي الموارد البشرية استخلاص البيانات الدقيقة والرد كذلك على طلبات الإدارة للحصول على المعلومات على أساس مخصص من خلال لوحة البيانات. ونظرا لأن البيانات الأساسية قد وضعت بصورة مثلى لإعداد التقارير، فإن استخلاص المعلومات من هذه الأداة سيكون أيسر مما كانت عليه هذه العملية في السابق. كما ستتاحت مجموعة من التقارير المعيارية في صيغ قابلة للطباعة.

شعبة إدارة الموارد البشرية
تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات

ثانيا- العلامات البارزة الرئيسية والخطوات التالية

6- اشتمل التقدم حتى الآن على إنشاء مستودع للبيانات وتجميع بيانات الموارد البشرية من مختلف نظم المعاملات، ووضع واختبار مجموعة من تقارير الموارد البشرية الأساسية.

7- وسوف تتضمن الخطوات التالية إصدار لوحات البيانات والتقارير على أساس تجريبي في يونيو/حزيران 2010 ليتمكن المستعملين من إجراء الاختبارات قبل الإصدار الأول لنظام إعداد التقارير الجديد في نهاية شهر أغسطس/آب 2010. وبعد تجميع المعلومات المسترجعة وإدراج التحسينات، سيطلق النظام على نطاق أوسع للمعنيين.

8- ومن المتوقع أن يشكل إدراج بيانات الموارد البشرية الإضافية، مثل التوظيف، وقائمة المتعاونين وبيانات إدارة الأداء، جزءا من مشروع متابعة سوف يبدأ في سبتمبر/أيلول 2010، وسوف يتضمن أيضا إعداد تقارير جديدة ولوحات بيانات والمزيد من المؤشرات.

النشاط 3-70 اعتماد نظام موضوعي لتقييم الموظفين يربط أداء الموظفين بأهداف المنظمة استنادا إلى أهداف أداء واقعية ومعايير موضوعية للتقييم

أولا- معلومات أساسية وعرض عام

9- صدر نظام المنظمة الجديد بشأن تقييم وإدارة الأداء إلى جميع الموظفين بعقود محددة المدة وعقود مستمرة على جميع المستويات شاملة نواب المدير العام. وقد استكمل أكثر من 3500 موظف أو يقومون حاليا باستكمال مرحلة التخطيط للدورة الأولى لنظام تقييم وإدارة الأداء في المنظمة.

10- وكان يوجد لدى المنظمة، قبل نظام تقييم وإدارة الأداء، نظام سابق للأداء إلا أنه لم يستخدم بصورة متسقة أو فعالة. وكان من ضمن العوامل التي تعوق ذلك أنه كان لا يسري إلا على الموظفين على المستوى من ف1 إلى ف5 ومن ثم استبعاد موظفي الخدمات العامة، والمستوى الأعلى من الموظفين، وعلى الرغم من ذلك، كان يستخدم بالدرجة الأولى لأغراض تمديد التعيينات أو تحويلها. وعلاوة على ذلك، كان هذا النظام السابق يعتمد على الورق ومن ثم لم يوفر أي آليات مؤسسية مفيدة للإبلاغ مثل المدخلات في برامج تنمية قدرات الموظفين أو تقييم القدرات. وقد بذلت محاولات

شعبة إدارة الموارد البشرية

تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات

خلال السنوات العشر إلى الخمسة عشرة الأخيرة لتطبيق نظام أكثر شمولاً، إلا أن ذلك لم يحرز نجاحاً. وعلى ذلك فإن تنفيذ نظام تقييم وإدارة الأداء الذي يتبع أفضل الممارسات ويتسق مع المبادئ والخطوط التوجيهية التي أوصت بها لجنة الخدمة المدنية الدولية يمثل إنجازاً بارزاً حدث مؤخراً في عملية إصلاح الموارد البشرية.

11- وفيما يلي بعض العناصر الرئيسية في نظام تقييم وإدارة الأداء:

- 1 - يتوافق بشدة مع الإطار الاستراتيجي الجديد ويستند إلى مبادئ الإدارة القائمة على النتائج، ومن ثم يبصر "حلقة المساءلة" بين النتائج التنظيمية، ونتائج الوحدة، والأداء الفردي؛
- 2 - يدعم تخطيط العمل الفردي السنوي وعمليات التقييم الرسمية للإنجازات مقابل خطط العمل المتفق عليها؛
- 3 - يتضمن أهدافاً إنمائية تركز على مجالات تحسين الاتساق بالإضافة إلى أهداف خطة العمل؛
- 4 - يشتمل على معلومات مسترجعة من جميع الجهات حيث يجري تقييم الأداء بواسطة كل من المشرفين والنظراء؛
- 5 - ونظراً لأنه يعمل بالأساليب الإلكترونية فإنه يدعم التقارير المؤسسية عن القضايا المتعلقة بالأداء الشامل للموظفين.

ثانياً- المعالم البارزة الرئيسية والخطوات التالية

12- تم التنفيذ على أساس نهج تدريجي حيث عقدت المشروعات التجريبية لنظام تقييم وإدارة الأداء في 2008 و2009. وشارك ما يقرب من 30 موظفاً في المشروع التجريبي في عام 2008 تم اختيارهم من بين عدد محدود من شعب أو إدارات المنظمة، مع إشارة 96 في المائة من المشاركين إلى أنهم وجدوا عملية التخطيط مفيدة، وأعرب 83 في المائة عن تقديرهم لما تلقوه من معلومات مسترجعة من جميع الجهات. واشترك أكثر من 400 موظف في العملية التجريبية في عام 2009 كان 95 في المائة منهم من جهات الاتصال المعنية بنظام تقييم وإدارة الأداء، والذين حصلوا على تدريب خاص لتمكينهم من تيسير التعلم وتقديم الدعم للمشاركين في المستقبل. وكان الغرض من العملية التجريبية هذه هو بالدرجة الأولى تعميق الوعي والمعرفة والقبول بنظام تقييم وإدارة الأداء قبل الإنفاذ الكامل في 2010.

13- وقدم التدريب في كافة أنحاء المنظمة إلى ما يقرب من 3500 موظف في مرحلة التخطيط لنظام تقييم وإدارة الأداء بنسبة مشاركة بلغت 96 في المائة. ونظراً لأن هذه هي السنة الأولى لإطلاق النظام بالاقتران مع تطبيق نظام الإدارة القائم على النتائج في أنحاء المنظمة، فإن وضع الاتفاقات الفردية لتقييم وإدارة الأداء استغرق فترة أطول مما سيكون عليه

شعبة إدارة الموارد البشرية
تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات

الوضع في الدورات المقبلة. وقد طلب بعض الموظفين، وخاصة في المكاتب الميدانية، إتاحة المزيد من الوقت لهم لاستكمال أهداف ومؤشرات الأداء الفردية المرتبطة بنتائج الوحدة بشكل أفضل من ناحية الجودة. وقد تؤدي الجهود الحالية الرامية إلى تقديم الدعم ولاسيما لموظفي المكاتب الميدانية، إلى زيادة معدلات المشاركة في الميدان خلال الأشهر القادمة.

14- وتتمثل الخطوة التالية التي بدأت في يونيو/حزيران وسوف تستمر طول العام، في توفير المهارات العملية المتعلقة بتدريب جميع موظفي المنظمة على "تقديم وتلقي استرجاع المعلومات" و"المدير كمدرّب: " كما سيقدم التدريب عن كيفية تقديم المعلومات المسترجعة المكتوبة بفعالية خلال عمليات تقييم الأداء لجميع الموظفين قبل استعراض نهاية عام 2010.

15- ويتعين بغية زيادة قوة نظام تقييم وإدارة الأداء، تدعيم وتطوير نظم ووصلات الدعم مع المبادرات الجديدة والقائمة. وتتمثل المبادرات الهامة المتعلقة بنظام تقييم وإدارة الأداء هذا العام في وضع طرق للجوائز والإشادة، وإنشاء لوحة دافعة لنظام تقييم وإدارة الأداء، واجراءات وساطة لإدارة المنازعات، واستكمال إطار الكفاءة.

16- وقد تتضمن الطرق المحتملة للجوائز والإشادة وضع ورقة بيضاء ووثيقة إستراتيجية، بالتشاور مع وكالات الأمم المتحدة المتخصصة، وبالإشارة إلى أوراق لجنة الخدمة المدنية الدولية بشأن هذا الموضوع، ووضع خطة تنفيذ من خلال عملية تكرارية تتضمن التشاور مع أصحاب الشأن. ومن المتوقع أن يتم قبل نهاية العام عرض مقترح وتدريب وخطة تنفيذ للتشاور مع أصحاب الشأن.

17- وتحرز عمليات إنشاء وتطوير لوحة نظام تقييم وإدارة الأداء والإجراءات الدافعة بشأن هذا النظام وفريق الوساطة تقدما جيدا وسوف تستكمل أيضا قبل نهاية العام. ويجري في نفس الوقت، اتخاذ خطوات لمراعاة الصلات بين نظام تقييم وإدارة الأداء وعمليات الموارد البشرية الأخرى مثل التعلم وتنمية القدرات. وسوف يدعم وضع وتنفيذ إطار للقدرات يشمل المنظمة بأسرها، والذي يحقق تقدما في الوقت الحاضر، جميع هذه العمليات ويضمن اتساقها.

شعبة إدارة الموارد البشرية
تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات

سياسات الموارد البشرية

فيما يلي موجز للتقدم المحرز في ثلاث سياسات جديدة للموارد البشرية ووضعت تمشيا مع خطة العمل الفورية.

أولا: التمثيل الجنساني

18- يدعو النشاط 3-59 لخطة العمل الفورية إلى تنفيذ سياسة فعالة للتمثيل الجغرافي والجنساني مما سيساعد المنظمة في الوصول إلى الهدف الذي حددته الأمم المتحدة بتمثيل الإناث بنسبة 50 في المائة في الوظائف الفنية والمستويات العليا.

19- وقد تحقق خلال السنوات الستة عشرة الماضية تقدما مطردا في زيادة نسبة النساء في الفئة الفنية والمستويات العليا من 18 في المائة في 1994 إلى 32 في المائة في أبريل/ نيسان 2010. ومع ذلك مازالت النسبة الحالية تقل كثيرا عن الهدف البالغ 50 في المائة الذي حددته الأمم المتحدة للتمثيل الأنثوي في الفئة الفنية والمستويات العليا، وهو الهدف الذي صادق عليه أيضا مجلس المنظمة بوصفه هدفا مؤسسيا جديدا خلال دورته التاسعة والثلاثين بعد المائة في مايو/ أيار 2010.

20- وقد طبق في المنظمة عدد من الإجراءات وخاصة خلال السنوات الثلاث الماضية لتحسين التمثيل الجنساني لديها. وتشمل هذه الإجراءات وضع أهداف مرحلية لفترة عامين وأربعة أعوام تعكس الخطة المتوسطة الأجل للفترة 2010-2013، وإجراءات اختيار جديدة تنص على إدراج سيدة مؤهلة واحدة على الأقل في القوائم القصيرة للتعيين، ووضع قاعدة بيانات جديدة للتعيينات لضمان نشر إعلانات الوظائف الشاغرة في المنظمة على نطاق واسع للوصول إلى المجموعات المستهدفة بما في ذلك النساء الفنيات.

21- وقد أدرجت هذه المبادرات المشار إليها أعلاه في خطة عمل استراتيجية شاملة للموارد البشرية تجمع بين طائفة من الاستراتيجيات التي تهدف إلى زيادة التمثيل الجنساني وتدخل الآن مرحلة التشاور الرسمية مع توقع تقديمها للإدارة العليا في سبتمبر/ أيلول 2010. وتشمل هذه الاستراتيجيات أنشطة التوظيف الموجهة بغية تشجيع عدد أكبر من النساء المؤهلات واللاتي لديهن المهارات المناسبة على التقدم إلى الوظائف الشاغرة، وتنمية قدرات الموظفين العاملات بالفعل في المنظمة لإحراز تقدم صوب الوظائف الأعلى في المنظمة، والمساعدة في بناء ودعم ثقافة مرنة واعية بالظروف الجنسانية داخل المنظمة.

شعبة إدارة الموارد البشرية
تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات

ثانيا: التنقل

22- لدى المنظمة قوة عمل ثابتة نسبيا، وتشير بيانات قوة العمل هذه في 31 ديسمبر/ كانون الأول 2009 إلى أن نسبة 24 في المائة من الموظفين بعقود عمل محددة المدة وبعقود عمل مستمرة قد ظلوا في نفس رتبهم ووظائفهم لأكثر من ثماني سنوات. وتتجلى هذه المشكلة في أشد أشكالها في صفوف موظفي الخدمات العامة حيث تدرج نسبة 29 في المائة منهم ضمن هذه الفئة مقابل 17 في المائة لموظفي الفئة الفنية. وتبذل الجهود المتواصلة الآن لتطبيق إطار لسياسة تنقل الموظفين في المنظمة تنظم عملية تناوب الموظفين داخل نفس مقر العمل، وفيما بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية.

23- وتزود سياسة التنقل الموظفين، بوصفها مكونا أساسيا في التطوير الوظيفي وعنصرا رئيسيا في تنمية مهارات وقدرات الموظفين، بفرصة الانخراط على نطاق واسع في طائفة من الأنشطة والمواقع، وتضمن زيادة كفاءة عمليات المنظمة.

24- ودعما للنشاط 3-61 من خطة العمل الفورية المعنون "وضع سياسة للتناوب قائمة على الحوافز في المقر الرئيسي وفيما بين المقر الرئيسي والمكاتب الميدانية تنطوي على معايير واضحة"، وضع هدف لعدد 100 مهمة متنقلة على الأقل تخضع للإدارة للفترة المالية 2010-2011 (المرحلة الأولى من برنامج التنقل لدى المنظمة). وسوف توضع أهداف معدلة للمراحل التالية من برنامج التنقل، وسيستند هذا التعديل، جزئيا، إلى نتائج الاستعراض الشامل للمرحلة الأولى.

25- وفي فبراير/ شباط 2010، ناقش فريق الإدارة العليا، ووافق على مبادئ إرشادية لبرنامج التنقل لدى المنظمة. وبعد ذلك أعد مشروع سياسة التنقل وعمم على الهيئات التمثيلية للمنظمين في أبريل/ نيسان 2010 كجزء من العملية التشاركية. ويتكون مشروع السياسة المقترح للتنقل من جزئين هما خطة "إعادة تعيين الموظفين" التي ترسي الآلية اللازمة لعمليات التعيين الجغرافية والمنفذة في مقر العمل لمدة تزيد على سنة واحدة وخاصة "التعيين التنقلي المؤقت" وهي الخطة التي توفر تعيينات قصيرة الأجل على أساس جغرافي وداخل مقر العمل لمدة تصل إلى أحد عشر شهرا. والتاريخ المتوقع للإنفاذ هو سبتمبر/ أيلول 2010.

شعبة إدارة الموارد البشرية
تقرير حالة عن 14 نشاطا في ثلاثة مشروعات

ثالثا: برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين

26- لدى المنظمة قوة عمل تتقدم في السن بصورة نسبية إذ تشير التقارير الحالية إلى أن 44 في المائة من الموظفين العاملين بعقود محددة المدة وبالعقود مستمرة تبلغ 50 سنة أو أكثر وأنه استنادا إلى المعلومات المتاحة عن ملامح قوة العمل الحالية، تشير التوقعات إلى أن ما يقرب من 30 في المائة من الموظفين الفنيين والمستويات العليا من العاملين بعقود محددة المدة والمستمرة سوف يتقاعدون أو ينهون خدماتهم من المنظمة في غضون فترة الست سنوات 2010-2015، وأن 80 في المائة منهم هم من الرجال. ويمثل ذلك فرصة للمنظمة لتنفيذ المبادرات المصممة لدعم عملية تجديد شباب قوة العمل فيها.

27- ويدعو النشاط 3-62 من خطة العمل الفورية إلى إنشاء نظام مشترك ومتسق للتعيين وتنمية قدرات الموظفين الشبان، وخاصة أولئك الذين ينحدرون من البلدان النامية. وبعد ذلك ووفق على سياسة برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين في مايو/ أيار 2010، وقد بدأ تنفيذ هذه السياسة في يونيو/ حزيران 2010.

28- وبرنامج الموظفين المهنيين المبتدئين عبارة عن برنامج منظم ومنسق مركزيا يشتمل على عملية مبسطة ستمكن المنظمة من تعيين الموظفين المهنيين الشبان المتحمسين الذين تقل أعمارهم عن 32 عاما على أساس فترة محددة المدة لعامين في أول الأمر والاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم خلال مدة تعيينهم. ويستكمل ذلك البرامج العاملة التي تهدف إلى اجتذاب الموظفين المهنيين الشبان من ذوي المهارات إلى المنظمة بما في ذلك الموظفين المهنيين المساعدين وبرامج التطوع والتلمذة. وسوف يوفر على وجه الخصوص آلية منظمة لتعيين موظفين مهنيين من مستوى أول التعيين من البلدان الأعضاء غير الممثلة بالقدر الكافي. وقد حددت أهداف للبرنامج التجريبي المتعلق بالموظفين المهنيين المبتدئين يبلغ 60 في المائة على الأقل بالنسبة للمشاركين من البلدان النامية غير الممثلة بالقدر الكافي و50 في المائة من النساء. وطبقت تدابير نشطة لاجتذاب المشاركين من هذه الفئات مثل وضع قاعدة بيانات للمؤسسات التعليمية ذات الصلة والاتحادات المهنية التي يمكن أن توجه إليها إعلانات البرنامج. وفي هذا الصدد، يتوافق برنامج الموظفين المهنيين المبتدئين بصورة وثيقة ويدعم نشاطين في خطة العمل الفورية هما 3-50 (زيادة التمثيل الجغرافي والجنساني) و 3-64 (التوسع في نشر إعلانات الوظائف الشاغرة في المنظمة). ومن المقرر أن تبدأ المجموعة الأولى التي يبلغ عددها نحو خمس عشر موظفا مهنيا مبتدئا في سبتمبر/ أيلول 2010.