

مجلس الإدارة

الدورة 341، جنيف، آذار/ مارس 2021

PFA

قسم البرنامج والميزانية والإدارة

جزء شؤون الموظفين

التاريخ: ١٠ شباط/ فبراير ٢٠٢١

الأصل: إنكليزي

البند السادس عشر من جدول الأعمال

آخر المستجدات بشأن استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢١-٢٠١٨

سلسلة والتزام وفعالية

غرض الوثيقة

وافق مجلس الإدارة في دورته ٣٣١ (تشرين الأول/ أكتوبر - تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٧) على استراتيجية الموارد البشرية لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١. وتمشياً مع الخطة الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، تهدف استراتيجية الموارد البشرية إلى تعزيز وتطوير وظيفة الموارد البشرية، لتكون ناجعة وفعالة وتقوم على النتائج، دعماً لمنظمة عمل دولية مرنة واستباقية.

والغرض من هذه الوثيقة هو تقديم آخر المستجدات بشأن التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية والتماس الإرشادات من مجلس الإدارة (انظر مشروع القرار في الفقرة ٤٢).

ملاحظة: تتضمن هذه الوثيقة مستجدات إضافية على الوثيقة GB.340/PFA/12، التي قُدمت إلى مجلس الإدارة في دورته ٣٤٠ (تشرين الأول/ أكتوبر - تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠٢٠).

الهدف الاستراتيجي المعني: لا يوجد.

النتيجة الرئيسية المعنية: النتيجة التمكينية جيم: خدمات الدعم الناجعة والاستخدام الفعال لموارد منظمة العمل الدولية.

الانعكاسات السياسية: لا توجد.

الانعكاسات القانونية: لا توجد.

الانعكاسات المالية: لا توجد.

إجراء المتابعة المطلوب: يقدم مجلس الإدارة الإرشادات إلى المكتب بشأن عملية الإبلاغ المقبلة وبشأن إعداد استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥.

الوحدة مصدر الوثيقة: إدارة تنمية الموارد البشرية.

الوثائق ذات الصلة: الوثيقة GB.328/PFA/1؛ الوثيقة GB.331/PFA/13؛ الوثيقة GB.337/PFA/11؛
الوثيقة GB.340/PFA/12.

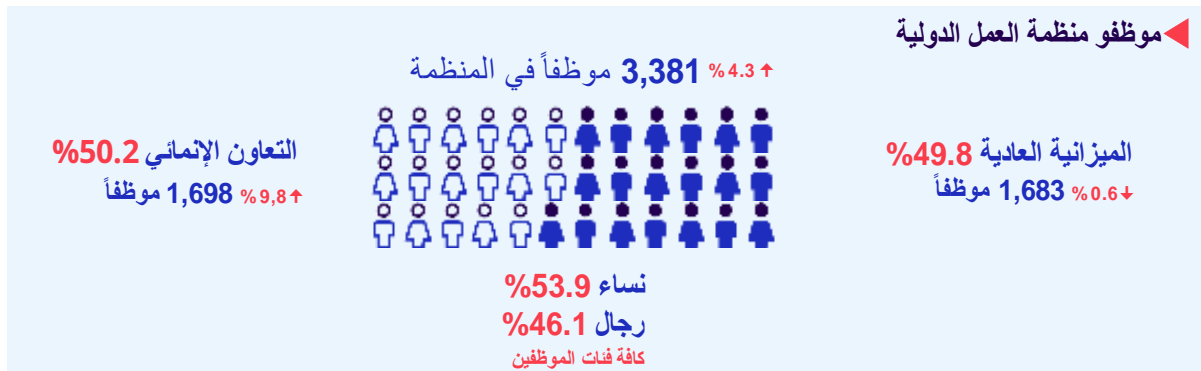
المحتويات ◀

| الصفحة | |
|--------|--|
| ٥ | المقدمة |
| ٥ | نبذة عن موظفي منظمة العمل الدولية..... |
| ٦ | تعزيز السلاسة التنظيمية |
| ٨ | موظفون ملتزمون |
| ١٢ | وظيفة دينامية للموارد البشرية |
| ١٤ | الدروس المستفادة والخلاصة..... |
| ١٤ | مشروع القرار |

المقدمة ◀

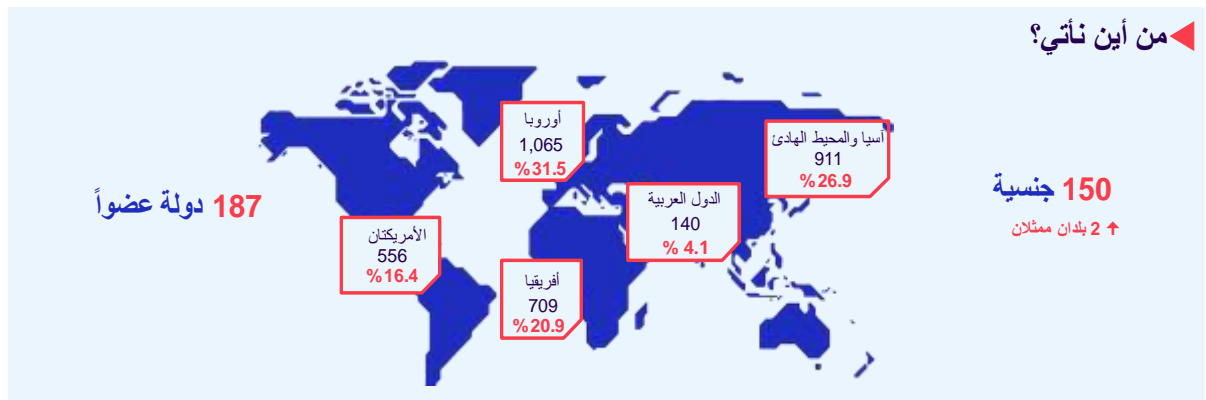
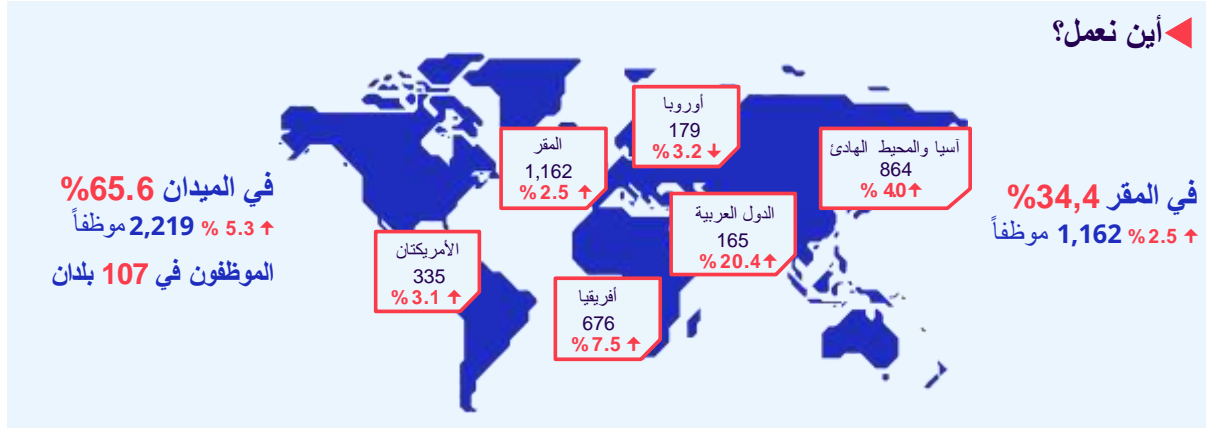
١. وافق مجلس الإدارة في دورته ٣٣١ (تشرين الأول/ أكتوبر - تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٧) وتمشياً مع الخطة الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، على استراتيجية الموارد البشرية لمنظمة العمل الدولية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١^١. وتهدف استراتيجية الموارد البشرية إلى إحداث تغييرات في الإدارة التنظيمية القائمة على ثلاث ركائز وهي:
 - (أ) تعزيز السلاسة التنظيمية وإدارة القوى العاملة من خلال مواءمتها مع الأهداف والأولويات الاستراتيجية لمنظمة العمل الدولية؛
 - (ب) إشراك الموظفين من خلال التوظيف الفعال وتنمية المواهب وإرساء بيئة عمل مؤاتية؛
 - (ج) إرساء وظيفة مؤاتية تُعنى بالموارد البشرية وتعزز الفعالية والاستجابة التشغيلية.
٢. واعتمد مجلس الإدارة في دورته ٣٣٧ (تشرين الأول/ أكتوبر - تشرين الثاني/ نوفمبر ٢٠١٩) وفي إطار استراتيجية الموارد البشرية، خطة عمل لتحسين التنوع في صفوف موظفي منظمة العمل الدولية^٢. وتجلت خطة العمل والإرشادات المقدمة من مجلس الإدارة أثناء تلك الدورة، في الإجراءات المتخذة لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.
٣. وهذا التقرير المرحلي هو جزء من إطار الرصد والمساءلة الذي يقدم المكتب من خلاله تقاريره إلى مجلس الإدارة. ويغطي الأعوام الثلاثة الأولى من الفترة التي تشملها استراتيجية الموارد البشرية. وهو يصف التقدم الكبير والقابل للقياس الذي أحرزه المكتب إزاء تحقيق نتائج استراتيجية الموارد البشرية، بما في ذلك خلال الفترة الصعبة التي تسببت بها جائحة كوفيد-١٩. وتشمل هيكلية هذا التقرير المرحلي ما يلي: يقدم القسم الأول لمحة سريعة عن الاتجاهات الرئيسية ويسلط الضوء على التقدم الإجمالي الذي أحرزه المكتب؛ وتوفر الأقسام الثلاثة التالية تفاصيل بشأن التقدم المحرز في إطار الدعائم الثلاث لاستراتيجية الموارد البشرية؛ ويقدم القسم الأخير الدروس المستفادة حتى الآن من التنفيذ المستمر فيما يتعلق بتحقيق أهداف استراتيجية الموارد البشرية.

◀ نبذة عن موظفي منظمة العمل الدولية



^١ الوثيقة GB.331/PFA/13.

^٢ الوثيقة GB.337/PFA/11.



ملاحظة: تشير المقارنات على الدوام إلى العام السابق. الأرقام الواردة تعود إلى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠.

◀ تعزيز السلسلة التنظيمية

ضمان قوى عاملة متحركة وقادرة على تحقيق الأهداف المنشودة

٤. إنَّ التقدم المحرز في تعزيز تخطيط القوى العاملة سمح بالاستفادة من مزايا الحراك الوظيفي والجغرافي. وتطرح سياسة الحراك الحالية لمنظمة العمل الدولية أمام الموظفين فرصاً للعمل بما يقترب إلى أقصى حد من احتياجات الهيئات المكونة وتنويع خبراتهم المهنية. ويشجع جميع الموظفين على توسيع مهاراتهم وخبراتهم من خلال التقدم لشغل وظائف تنطوي على حراك وظيفي أو جغرافي أو قبول مهام تنطوي على حراك مؤقت. وخلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٠، غيّر ١٢٥ موظفاً مركز عملهم واختبر ٣٢٠ موظفاً الحراك الوظيفي. ويقوم المكتب حالياً بتقييم كيف ستؤثر جائحة كوفيد-١٩ على تطبيق سياسته بشأن الحراك، لا سيما فيما يتعلق بالتحويلات من المقر إلى المكاتب الإقليمية والمكاتب الميدانية للمنظمة.
٥. وزاد المكتب من فرص التعلم والتطوير لجميع الموظفين ويواصل تعزيز إدماج المناقشات المتعلقة بالحراك الوظيفي والجغرافي في عملية تقييم الأداء لتشجيع فترات الحراك. بالإضافة إلى ذلك، تشدد بدءاً من الآن دعوة إبداء الاهتمام بمناصب المديرين على أن التمتع بخبرة سابقة في الميدان أمرٌ مستحسن.
٦. وجرى استكمال استعراض للتوصيفات الوظيفية العامة للوظائف المدرجة في الميزانية العادية في فئة الموظفين المهنيين الوطنيين وفئة الخدمات العامة في مراكز العمل خارج المقر. ونتيجة ذلك، تم توقيع اتفاق جماعي جديد بين منظمة العمل الدولية ونقابة موظفي منظمة العمل الدولية في ٢٥ تموز/ يولييه ٢٠١٩. وفي أيلول/ سبتمبر ٢٠١٩، تم تزويد ٥٠٥ موظفاً في جميع الأقاليم بتوصيفات وظيفية جديدة ومحدثة وذات صلة، تتماشى مع معايير تصنيف الوظائف في نظام الأمم المتحدة المشترك، مما يضمن اتساق الدرجات والمجموعات الوظيفية في منظمة العمل الدولية مع تلك المعمول بها في منظومة الأمم المتحدة. ومع الانتهاء من هذا الاستعراض، فإن المكتب

الآن في المراحل الأولى من استعراض التوصيفات الوظيفية العامة لمجموعات الوظائف التي تشمل الموظفين المهنيين في جميع أنحاء العالم وموظفي الخدمات العامة في المقر.

٧. وتمشياً مع خطة عمل المكتب للفترة ٢٠١٩-٢٠٢٠ لجعل منظمة العمل الدولية وهيئاتها المكونة الثلاثية تستفيد إلى أقصى حد من إصلاح منظومة الأمم المتحدة الإنمائية، التي عُرضت على مجلس الإدارة في دورته ٣٣٥ (آذار/ مارس ٢٠١٩)،^٣ جرى تنقيح التوصيفات الوظيفية للمديرين الإقليميين في المنظمة حتى تعكس على نحو أفضل العلاقات ضمن أفرقة الأمم المتحدة القطرية. وجرى تحميل النماذج المنقحة لمناصب مديري المكاتب الميدانية في كل من المكاتب القطرية وفرق الدعم التقني للعمل اللائق، على منصة التوظيف الإلكترونية في موقع منظمة العمل الدولية، ILO Jobs.

٨. وكجزء من التزام المكتب بمواصلة تعزيز الحراك ودعم السلسلة التنظيمية، فإنه يخطط لتطوير إطار عمل جديد لعقود العمل بالتشاور الوثيق مع نقابة الموظفين. وستستند هذه العملية إلى الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-١٩ والتقرير الذي سينشره الفريق الخاص التابع لمجلس الرؤساء التنفيذيين في منظومة الأمم المتحدة المعني بالتنسيق، بشأن مستقبل الموظفين في منظومة الأمم المتحدة.

◀ المؤشر ١-١: الحراك الوظيفي والجغرافي

| النتائج | الهدف | القياس |
|---|--|--|
| الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩-٢٠٢٠: ٣٢٥ (-٠,٦ في المائة) ٢٠٢٠: ١٢٠ | زيادة بنسبة ٢٠ في المائة لكل فترة سنتين خط الأساس للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧: ٣٢٧ | عدد الموظفين الذين يشغلون وظائف مدرجة في الميزانية العادية، والذين غيروا وظيفتهم أو مقر عملهم لسنة واحدة أو أكثر في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ والفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ |

تعزيز الإدارة السديدة الداخلية والمساءلة

٩. عزز المكتب إدارة الأداء مع التركيز بشكل خاص على الاعتراف بالموظفين من ذوي الأداء العالي وإدارة ضعف الأداء المهني. ويواصل تنفيذ مبادرات جديدة لتحسين نوعية تقييم الأداء المهني وحسن توقيته والامتثال لإطار إدارة الأداء.

١٠. ومنذ عام ٢٠١٨، يخضع جميع الموظفين، باستثناء الموظفين تحت فترة الاختبار، لتقييم بموجب دورة من عام واحد بمقياس تصنيف مكوّن من خمس نقاط (قبل ذلك، كان الموظفون المدرجون في الميزانية العادية يخضعون لدورة من عامين بمقياس تصنيف مكوّن من ثلاث نقاط). ومن شأن تحديد الأهداف لمدة عام واحد أن يسمح للموظفين أن يكونوا أكثر مرونة في مواجهة التغيير وأن يدعم الحراك فيما بين الوكالات، باعتبار أنّ التقييم لمدة عام واحد هو المعيار المتبع في نظام الأمم المتحدة الموحد. ويسمح مقياس التصنيف المكوّن من خمس نقاط بتمايز أكبر ويسهل التعرف على أصحاب الأداء العالي وإدارة ضعف الأداء.

١١. وجرت موازنة تمرين علاوة الجدارة (آلية داخلية تعترف بجدارة الموظف) مع توقيت دورة الأداء. ولكي يكون الموظف مؤهلاً لترشيحه، يجب أن يكون قد حصل على تصنيف أربعة أو خمسة (من خمسة) في أدائه المهني. واستُكمل هذا التمرين ببرنامج الاعتراف بالعمل المنجز في عام ٢٠١٨ لتقديم جوائز تقدير غير نقدية للأشخاص المعيّنين. وفي هذه المناسبة، جرى ترشيح ١٧ فريفاً لجائزة الابتكار و٢٩ فريفاً لجائزة العمل الجماعي و٢٤ موظفاً لجائزة الريادة. وقدم المدير العام الجوائز الست (جائزتان عن كل فئة) خلال حفل أقيم في عام ٢٠١٩.

١٢. كما جرى تبسيط النموذج الإلكتروني لتقييم الأداء مما يجعله أكثر سهولة لاستكمالها. ويتيح النموذج الحالي أمام الموظفين إمكانية تسجيل التقدم المحرز وتحديثات الحالة على مدار العام دون الانتظار حتى نهاية العام لاستكمال النموذج. وقد جاءت هذه الطريقة الجديدة في الوقت المناسب، لاسيما في سياق أزمة كوفيد-١٩ الحالية، بما أنّ المكتب يعدل باستمرار أهدافه وخطط عمله للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١.

١٣. وفي أوائل عام ٢٠٢٠، جرى تنقيح النواتج الإدارية للموظفين ذوي المسؤوليات الإشرافية من أجل تعزيز مقاييس الأداء المتعلقة بتطوير الموظفين وإدراج تدابير تُعنى بضمان مكان عمل محترم وآمن وشامل وتشجيع الابتكار. ويؤكد هذا الناتج على الدور الرئيسي الذي يضطلع به الرئيس المسؤول في قيادة التغيير الثقافي ودعم أولويات المنظمة.
١٤. وبعد إجراء دراسة استقصائية في صفوف الموظفين في عام ٢٠١٩، تمت مراجعة عملية تعقيب الموظفين إزاء رؤسائهم وتحسينها في أوائل عام ٢٠٢٠. وأصبحت عناصر الاستبيان الجديد بشأن هذه التعقيبات تتواءم الآن مع الناتج الإداري المنقح. واستهلكت عملية عام ٢٠٢٠ في كانون الأول/ ديسمبر. واستنتج المكتب زيادة في مشاركة الموظفين، وهو يتوقع أن يكون المديرون في وضع يمكنهم من إدماج التعقيبات بشكل أفضل في تقارير التقييم التي يعدونها.
١٥. ومنذ عام ٢٠١٨، أطلقت حملات اتصال داخلية لتعزيز الوعي بأهمية إدارة الأداء والامتثال للإطار وتضمنت مقالات إخبارية داخلية وندوات عبر الإنترنت وملصقات ورسائل هادفة للموظفين بشأن المواعيد النهائية للتقديم.
١٦. باختصار، أفضى الامتثال المتزايد لإطار إدارة الأداء إلى تحسين إدارة الأداء الضعيف وتحسين أداء الموظفين.

◀ المؤشر ٢-١: الامتثال العام لإطار إدارة الأداء المهني

| القياس | الهدف | النتائج |
|---|--|--|
| نسبة عمليات تقييم الموظفين (كافة مصادر التمويل) الذين استُخِرت تقارير نهاية الدورة الخاصة بهم بفترة شهر من التاريخ المحدد | ٨٥ في المائة للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩ ٩٠ في المائة للفترة ٢٠٢٠-٢٠٢١ | ٨٦ في المائة من تقارير نهاية الدورة لعام ٢٠١٨ قُدمت في وقتها ٨٥ في المائة من تقارير نهاية الدورة لعام ٢٠١٩ قُدمت في وقتها |
| | | كانت ٨٩ في المائة من تقارير نهاية الدورة لعام ٢٠٢٠ قد قُدمت في كانون الأول/ ديسمبر |

◀ موظفون ملتزمون

جذب وتوظيف وإدماج موظفين مؤهلين ومن مختلف الأفاق

١٧. في سياق خطة العمل الرامية إلى تحسين التوازن بين الجنسين والتنوع الجغرافي في صفوف موظفي منظمة العمل الدولية، يظل المكتب ملتزماً باحترام مبدأ تعيين الموظفين من ذوي أعلى معايير الكفاءة والإنتاجية والنزاهة. ويقوم المكتب بتنفيذ الأنشطة المتوقعة في إطار خطة العمل هذه، بإدخال ما يلزم من تعديلات بسبب الظروف غير المتوقعة التي تتسبب بها جائحة كوفيد-١٩. وجرت رقمنة ملفات التعيين والاختيار وأنشئت منصات إلكترونية لتسهيل نقل الملفات في صفوف أصحاب المصلحة المعنيين.
١٨. إنّ أفاق التوظيف للفترة ٢٠٢١-٢٠٢٤ مشجعة، بسبب عدد الموظفين الذين سيصلون إلى سن التقاعد الإلزامية خلال تلك الفترة. ولسوء الحظ، خلال الفترة ٢٠١٩-٢٠٢٠، كان عدد الموظفين الذين بلغوا سن التقاعد في الفئات المهنية والعليا منخفضاً (أربعة موظفين في ٢٠١٩ وموظفان في ٢٠٢٠)، نتيجة رفع سن التقاعد الإلزامية إلى ٦٥ عاماً والذي بدأ سريانه في ١ كانون الثاني/ يناير ٢٠١٨. ومع مراعاة انخفاض معدل دوران الموظفين وانخفاض عدد حالات التقاعد ورغبة الموظفين في الداخل في التقدم الوظيفي، حدّ السياق الحالي بشكل كبير من إمكانيات المكتب على تحسين التوازن بين الجنسين وزيادة التنوع الجغرافي خلال عامي ٢٠١٩ و٢٠٢٠. علاوة على ذلك، كما هو متوقع في إطار خطة العمل، ينبغي أن تقتزن مبادرات التوعية الجارية بالتغييرات الضرورية في إجراءات التوظيف والاختيار الحالية من أجل تبسيط الإجراءات ذات الصلة بالتنوع في نظام التوظيف التنافسي للمكتب.
١٩. وواصل المكتب الاستثمار بشكل كبير في تعزيز جهود التوعية التي يبذلها بغية جذب المرشحين المؤهلين، مع مراعاة الحاجة إلى ضمان التوازن الجغرافي والتوازن بين الجنسين. وواصلت منصة التوظيف عبر الإنترنت (ILO Jobs)، التي استهلكت في نيسان/ أبريل ٢٠١٨، الاضطلاع بدور مهم. وبحلول كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢٠، استقبلت هذه المنصة أكثر من ٣,٥ مليون زائر، بما في ذلك أكثر من ٢٢٠,٠٠٠ مرشح محتمل قاموا

إما بإنشاء ملف تعريف أو بالاشتراك في تنبيهات البريد الإلكتروني عن إعلانات الوظائف. وتم نشر أكثر من ٢١٠٠ وظيفة شاغرة (بما في ذلك التمرن) على الموقع مما أدى إلى تقديم أكثر من ١٧٥٠٠٠ طلب. وهذه المنصة حاسمة لضمان التنوع بين مجموعة المرشحين.

٢٠. وزاد المكتب أيضاً تعاونه مع مواقع العمل الإلكترونية المتخصصة مثل ImpactPool ومنصات الوسائط الاجتماعية مثل LinkedIn وTwitter وركز على الإعلانات المستهدفة. وهو يستمر في الحفاظ على شبكة نشطة من الاتصالات مع البعثات الدائمة في جنيف ويشجع المديرين على استخدام شبكاتهم الخاصة بهدف تحقيق الأهداف المنصوص عليها في استراتيجية الموارد البشرية. ومن شأن أدوات الإبلاغ والمتابعة المدمجة في منصة ILO Jobs المعنية بالتوظيف عبر الإنترنت أن تمكن من رصد التقدم نحو تحقيق التوازن بين الجنسين وتحسين التوزيع الجغرافي في صفوف موظفي منظمة العمل الدولية.

٢١. وقد وضع المكتب مبادئ توجيهية وأنشطة تدريبية للمديرين والموظفين بغية التصدي الفعال للتحيزات اللاواعية التي قد تعيق الجهود المبذولة لضمان التنوع في تعيين واختيار الموظفين. ومع العلم أن ٨٠ في المائة حالياً من موظفي الفئة المهنية متحدرون من بلدان ممثلة تمثيلاً كافياً أو زانداً، يتم تزويد المديرين بالدعم الاستشاري والبيانات ذات الصلة بغية زيادة الوعي وتعزيز التزامهم في ترويج التنوع في التوظيف.

٢٢. وما فتئ رصد التوظيف مستمراً في مشاريع التعاون الإنمائي، ليس فقط من أجل تقليص الجداول الزمنية للتوظيف فيما يتعلق بالمناصب الرئيسية في هذه المشاريع في الفئة المهنية ولكن من أجل تحسين التنوع أيضاً. واستمر انخفاض متوسط عدد الأيام التقييمية بين نشر الشواغر للمناصب الرئيسية في المشاريع وتاريخ بدء عمل المرشح المختار، انخفاضاً ثابتاً طوال الفترة قيد الاستعراض، من ١٩٠ يوماً في عام ٢٠١٨ إلى ١٣٢ يوماً في عام ٢٠٢٠. واتبع متوسط الفترة الزمنية منذ قرار الاختبار حتى تاريخ بدء العمل، النمط ذاته (من ١١٠ أيام في ٢٠١٨ إلى ٦٨ يوماً في ٢٠٢٠). ويستمر إجراء المسابقات من أجل ملء الوظائف الشاغرة في مجال التعاون الإنمائي لضمان توظيف أفضل المرشحين المؤهلين، بما في ذلك خلال الجائحة.

٢٣. وتمشياً مع خطة عمل منظمة العمل الدولية من أجل المساواة بين الجنسين للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، واصل المكتب إحراز تقدم إزاء المساواة بين النساء والرجال وتكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة في صفوف جميع موظفي منظمة العمل الدولية، بما في ذلك ما يتعلق بالحصول على التدريب والأنشطة الأخرى ذات الصلة. وفي الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، تضمنت ٥٩ في المائة من التوصيفات الوظيفية في منظمة العمل الدولية فيما يتعلق بالوظائف الشاغرة، مهارات أو وظائف مرتبطة بنوع الجنس و ١٠٠ في المائة من هذه التوصيفات كانت تراعي قضايا الجنسين. وبلغت أرقام عام ٢٠٢٠، ٦٠ في المائة و ١٠٠ في المائة على التوالي. وفي الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩، استحوذت النساء على نسبة ٦٠ في المائة من المشاركين في ورش عمل الإدارة والقيادة لمنظمة العمل الدولية، وظلت الحال كذلك في ٢٠٢٠. وارتفع عدد الموظفين اللواتي استفدن من برنامج التوجيه في المنظمة من ٤٩ في المائة في ٢٠١٨ إلى ٦٥ في المائة في ٢٠٢٠.

٢٤. وأجرى المكتب خمس مبادرات باستخدام نهج تيسيري لترويج وتعزيز التنوع وتشجيع الإدماج، بالإضافة إلى السياسات القائمة بشأن إجازة الأمومة والأبوة والتبني والطوارئ الأسرية والرضاعة ورعاية الأطفال. وهذه المبادرات هي التالية:

- الحملة بشأن مناصرة المساواة بين الجنسين؛
- البرنامج المشترك للقيادات النسائية الناشئة (EMERGE) المصمم خصيصاً للنساء اللواتي يتولين مناصب من الدرجة ف٣ في جنيف؛
- البرنامج الخاص بالقيادة الصاعدين بالنسبة للنساء في مناصب من الدرجة ف٣ في الميدان (بما في ذلك ورشة عمل بشأن إدارة المسار المهني)؛
- دورات توعية بشأن التحيز اللاواعي مخصصة للإدارة العليا؛
- ورش عمل بشأن التحيز اللاواعي في التوظيف والاختيار مخصصة لأعضاء اللجان والمسؤولين عن التوظيف.

◀ المؤشر ٢-١-١: متوسط المهلة الزمنية المطلوبة لتعيين موظفين في مشاريع التعاون الإنمائي (وظائف من الفئة المهنية)

| القياس | الهدف | النتائج |
|--|---------------------------------|---|
| متوسط عدد الأيام المطلوب لملاء وظائف رئيسية من جانب موظفي الفئة المهنية المسؤولين عن المشاريع منذ الموافقة على المشروع من الجهة المانحة وتاريخ بدء العمل | ١٢٠ يوماً خط الأساس: ٢٠٠ يوم | متوسط عدد الأيام خلال الأعوام ٢٠١٨ و ٢٠١٩ و ٢٠٢٠: ١٥٥ يوماً |

◀ المؤشر ٢-١-٢: تمثيل الجنسيات الممثلة تمثيلاً أقل مما يجب في الوظائف الخاضعة للتوزيع الجغرافي

| القياس | الهدف | النتائج |
|--|--|--|
| عدد الموظفين المتحدرين من جنسيات ممثلة تمثيلاً أقل مما يجب والمعنيين في وظائف خاضعة للتوزيع الجغرافي | زيادة بنسبة ٢٥ في المائة بحلول نهاية عام ٢٠٢١ خط الأساس (٢٠١٧): ٢ | ٢٠١٨: ١٢ (+ ٦٠٠ في المائة) ٢٠١٩: ٦ (+ ٣٠٠ في المائة) ٢٠٢٠: ٩ (+ ٤٥٠ في المائة) |

◀ المؤشر ٢-١-٣: المساواة بين الجنسين في وظائف الفئة المهنية والفئة العليا

| القياس | الهدف | النتائج |
|---|---|--|
| النسبة المئوية من وظائف الفئة المهنية (١-٤) التي تشغلها النساء النسبة المئوية من وظائف الفئة العليا (٥ وما فوق) التي تشغلها النساء | المساواة بين الرجال والنساء ضمن ٥ في المائة من التكافؤ (٤٥:٥٥ في المائة) في وظائف الفئة المهنية والفئة العليا | فترة السنتين: ٢٠١٨-٢٠١٩ ١-٤: ٤٥: ٥٣,٦٥ في المائة ٥ وما فوق: ٣٦,٤٥ في المائة الفترة: ٢٠٢٠: ١-٤: ٤٤,٠ في المائة ٥ وما فوق: ٣٦,٣ في المائة |

تطوير الموظفين والمسؤولين

٢٥. خلال فترة السنتين ٢٠١٨-٢٠١٩، خصّص المكتب ما يقرب من ١٠,٣ مليون دولار أمريكي لتدريب وتطوير ٢٩٩٨ موظفاً في مجالات تتراوح بين اللغات والإدارة السديدة وفعالية العمل فردياً أو ضمن مجموعة والتواصل والريادة والإدارة. ويجري تعزيز مبادرات بناء القدرات من خلال تعزيز شبكة منسقي التعلم وزيادة التعاون مع مركز التدريب الدولي التابع لمنظمة العمل الدولية في تورينو والاستفادة من الفرص التي تتيحها التقنيات الجديدة. وأصبح التعلم والتطوير في متناول جميع الموظفين. وأتاحت مجموعة موسعة من برامج التعلم الإلكتروني أمام موظفي منظمة العمل الدولية في جميع أنحاء العالم، فرصاً للتدريب الأولي والتدريب على اللغات وعلى الإدارة السديدة، في حين عرضت مكتبة LinkedIn التعليمية إمكانية الوصول الفوري أثناء العمل لدورات تدريبية فيديوية لتحسين الفعالية في العمل. وجرى تشجيع الموظفين بشدة على الالتحاق بدورات التدريب التي تقدمها منظمة العمل الدولية على الإنترنت. وفي عام ٢٠١٨، كان هناك حوالي ١١٩٧ موظفاً يستخدمون المنصة عبر الإنترنت. وفي عام ٢٠١٩، انخفض هذا العدد إلى ٦٧٥ (في هذا العام كان هناك انتقال من Lynda.com إلى LinkedIn Learning) ليعود ويرتفع في عام ٢٠٢٠ إلى ١٤٥٢ شخصاً، مما يدل على الاهتمام المتزايد في التعلم عبر الإنترنت.

٢٦. وخلال جائحة كوفيد-١٩، ظل المكتب يؤدي دوره كمنظمة تعليمية من خلال تحويل برامج التعلم - بما في ذلك جميع دورات اللغة - من برامج حضورية إلى برامج افتراضية حيثما أمكن ذلك. وبرامج القيادة المتعلقة بالأداء المهني، مثل ورش العمل حول إعطاء وتلقي التعقيبات وإجراء حوارات مهنية، تم تحويلها أيضاً من برامج تستلزم حضوراً شخصياً إلى برامج افتراضية. ويُنظر حالياً في إمكانية تحويل برامج تعلم أخرى، لاسيما في مجالات إدارة النزاعات ومهارات العرض والتواصل.

٢٧. كما نشر المكتب برامج تعليمية عبر الإنترنت على منصة LinkedIn Learning لتلبية الاحتياجات الناشئة والناجمة عن جائحة كوفيد-١٩. وشملت هذه البرامج العمل عن بُعد في منظمة العمل الدولية والصحة العقلية والرفاه، لصالح المديرين والموظفين. وأطلق برنامج جديد يحتوي على دورات بشأن تعلم الكبار ومستقبل العمل في حزيران/يونيه ٢٠٢٠. ونشرت المواضيع الثلاثة الأولى في السلسلة – التكنولوجيات التحويلية والاقتصاد الأخضر والتنوع والانتماء – في عام ٢٠٢٠. وستستكمل السلسلة بثلاث دورات إضافية عن الشؤون الديمغرافية والاستشراف السلوكي واقتصاد الأعمال الصغيرة في ٢٠٢١.
٢٨. ويفضل الجهود التي بذلها المكتب، حدثت زيادة شهرية كبيرة في عام ٢٠٢٠ مقارنة بعام ٢٠١٩ فيما يتعلق بإكمال الدورات التدريبية عبر الإنترنت، مثل تلك المتعلقة بمسائل الأخلاقيات في منظمة العمل الدولية (٨,٥) دورة تدريب في المتوسط شهرياً في عام ٢٠٢٠ مقابل ٣ دورات تدريب في عام ٢٠١٩) وإدراج الأشخاص ذوي الإعاقة (٨ دورات تدريب في المتوسط شهرياً في عام ٢٠٢٠ مقابل ٣ دورات تدريب في عام ٢٠١٩) وتعميم المساواة بين الجنسين وعدم التمييز (٦,٥ دورات تدريب في المتوسط شهرياً في عام ٢٠٢٠ مقابل ٦ دورات تدريب في عام ٢٠١٩).
٢٩. ويتزايد نجاح برنامج التوجيه مع إرساء ٤١ علاقة توجيه في عام ٢٠١٨ و ٩٣ علاقة في عام ٢٠١٩ و ١١٩ علاقة في عام ٢٠٢٠.

◀ المؤشر ٢-٢-١: جدوى التدريب والتطوير المهني بالنسبة إلى احتياجات القوى العاملة الأخذة في التطور

| القياس | الهدف | النتائج |
|---|---|--|
| النسبة المئوية من الموظفين الذي أشاروا إلى أنهم استفادوا من التدريب والتطوير الذين يحتاجون إليهما ليكونوا فعالين في وظائفهم | زيادة بنسبة ٢٥ في المائة بحلول عام ٢٠٢١ خط الأساس (٢٠١٥): ٣٣ في المائة | الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩: ٣٨ في المائة (١٥+ في المائة) |

◀ المؤشر ٢-٢-٢: تصورات الموظفين بشأن اعتبار المسؤولين عنهم بمثابة محرّكات إيجابية للتغيير

| القياس | الهدف | النتائج |
|---|---|--|
| النسبة المئوية من الموظفين الذين أجابوا على استبيان تقييم المسؤولين عنهم في إطار إدارة الأداء المهني والذين أشاروا إلى أنهم "يوافقون" أو "يوافقون تماماً" على أن المسؤول عنهم هو محرّك للتغيير وأنه يساعدهم على فهم مزايا التغيير | ٧٥ في المائة بحلول عام ٢٠١٩ ٨٠ في المائة بحلول عام ٢٠٢١ خط الأساس متابعة الأداء المهني لعام ٢٠١٧: ٧٧ في المائة | نتيجة عام ٢٠١٨: ٧٧ في المائة نتيجة عام ٢٠١٩: ٧٥ في المائة نتيجة عام ٢٠٢٠: ٨١ في المائة |

حشد الموظفين واستبقاؤهم

٣٠. في آذار/مارس ٢٠١٨، أطلق المدير العام حملة على مستوى المكتب لمنع التحرش الجنسي وسوء السلوك من أجل توفير بيئة عمل محترمة في منظمة العمل الدولية، وبالتالي تعزيز بيئة عمل آمنة وثقافة الاحترام المتبادل في كافة أنحاء المنظمة. كما شارك المكتب بنشاط في فريق العمل على مستوى منظومة الأمم المتحدة لمنع التحرش الجنسي داخل كيانات الأمم المتحدة، والذي وضع مخرجات وموارد ترمي إلى ضمان اتباع نهج متسق لمنع التحرش والتصدي له في حال وقوعه. كما أطلقت حملة ثانية بعنوان "المساواة بين الجنسين: اتخاذ الإجراءات" لتزويد جميع الموظفين بالأفكار والإجراءات للمساعدة في جعل منظمة العمل الدولية مكان عمل أكثر شمولاً واستجابة لقضايا الجنسين، بغية تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة.
٣١. وعقب اعتماد اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن العنف والتحرش، ٢٠١٩ (رقم ١٩٠)، تم إطلاق العديد من المبادرات بشأن الاتصال الداخلي لتشجيع التغيير الثقافي والسلوكي المنشود حتى يتكاتف جميع موظفي المكتب لمكافحة العنف والتحرش في مكان العمل. ويجري إعداد مجموعة من الأدوات تحقيقاً لهذا الغرض، كما استُهلّت مراجعة الإطار الإداري الحالي والإجراءات التأديبية لضمان ملاءمتها مع غرض الاتفاقية رقم ١٩٠.
٣٢. وتم الاعتراف بالجوانب النفسية والاجتماعية واعتبارات الصحة العقلية المرتبطة بجائحة كوفيد-١٩ على فرادى أو مجموعات الموظفين وتضمينها في الاستجابة الشاملة للمكتب للتصدي للأزمة منذ ظهور الجائحة. ووضعت

إرشادات وتوصيات محددة للموظفين والمسؤولين، بما في ذلك العودة إلى المكتب، بهدف تعزيز القدرة على الصمود فردياً وجماعياً في أوقات العمل عن بُعد الإلزامي والعزلة الاجتماعية.

٣٣. من جهة أخرى، منذ ظهور الجائحة، ظلت الموظفة المعنية بالمساعدة الاجتماعية على تفاعل مستمر مع المتعاونين الخارجيين، مما أفضى إلى نشر مواد تعليمية مواضيعية عن الرفاه النفسي والاجتماعي والصحة النفسية من خلال موقع مخصص. بالإضافة إلى ذلك، نُظمت سلسلة من الندوات العالمية والإقليمية وندوات قائمة على الأفرقة على شبكة الإنترنت لمساعدة الموظفين والمسؤولين عنهم على مواجهة مختلف الضغوطات الناجمة عن جائحة كوفيد-١٩. كما تم حشد المتطوعين في الشبكة الميدانية لدعم الأقران من أجل تقييم الاحتياجات النفسية والاجتماعية الفورية وتسهيل تقديم الدعم في الوقت المناسب إلى الموظفين المستضعفين.

٣٤. وخلال فترة العمل عن بُعد الإلزامي بسبب الجائحة، أجرى المكتب بالتشاور مع ممثلي الموظفين مسحاً مشتركاً بغية تنوير استجابته لجائحة كوفيد-١٩، شارك فيه عددٌ كبير من الموظفين. وأُعرب غالبية المجيبين عن تقديرهم للندابير التي اتخذها المكتب. وأخذت في الاعتبار بعض المخاوف المعرب عنها عند تنفيذ استراتيجية العودة المرهولة إلى المكتب. ويجري حالياً النظر في مخاوف أخرى في سياق الاستعراض المحتمل لترتيبات العمل المرنة للمكتب. كما أُتخذ عددٌ من المبادرات الأخرى لتبديد مخاوف الموظفين أثناء الجائحة، بما في ذلك إعداد ندوات على الإنترنت موجهة للمكاتب الإقليمية وتقديم الدعم الفردي المعزز.

٣٥. وتمت مراجعة نموذج التدريب الحالي بشأن تقليل الضغوط في مكان العمل على المسؤولين وتوسيع نطاقه من خلال تصميم فصل إضافي موجّه لجميع الموظفين.

◀ المؤشر ٢-٣: إرساء ثقافة الاحترام والإدماج على مستوى المكتب

| القياس | الهدف | النتائج |
|--|---|--------------------------------|
| زيادة عدد الموظفين الذين يعتبرون أنّ ثقافة المكتب تؤثر بشكل إيجابي على السلوك في العمل | زيادة بنسبة ١٥ في المائة بحلول عام ٢٠١٩ زيادة إضافية بنسبة ١٥ في المائة بحلول عام ٢٠٢١ خط الأساس (٢٠١٧): ٤٥ في المائة | الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩: ٤٥ في المائة |

◀ وظيفة دينامية للموارد البشرية

تحسين خدمات الموارد البشرية من خلال الرقمنة

٣٦. في إطار عملية التحول الرقمي التي استُهلكت في عام ٢٠١٨، واصل المكتب تنفيذ مجموعة من الأدوات والعمليات والإجراءات الجديدة بشأن الموارد البشرية من أجل تمكين وظيفة الموارد البشرية بشكل متزايد. ومن بينها ما يلي:

- منصة التوظيف عبر الإنترنت، ILO Jobs، التي تم إطلاقها في نيسان/أبريل ٢٠١٨؛
- ترحيل كل مضمون الويب المرتبط بالموارد البشرية إلى بيئة Sharepoint؛
- إقامة واجهة حاسوبية مع الدولة المضيفة (سويسرا) لتجهيز إجراءات الاعتماد للموظفين الموجودين في المقر؛
- تطوير وتنفيذ طلبات استرداد الفواتير من صندوق التأمين الصحي للموظفين لصالح لموظفين العاملين والمتقاعدين في جميع أنحاء العالم؛
- تطوير وتنفيذ لوحة الإجازات؛
- وضع وإدماج خيار "العمل عن بُعد المنتظم" في نموذج النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد (IRIS)؛
- رقمنة طلبات منح التعليم وتسديد التكاليف؛

- وضع أدوات جديدة لتحسين إدارة الأداء، مما أدى إلى إدارة ضعف الأداء بشكل أفضل وتحسين أداء الموظفين؛
- إتاحة مجموعة متنوعة من خيارات تعلم اللغات عن بعد لصالح الموظفين في الميدان.

◀ المؤشر ٣-١: زيادة استخدام الخدمات والأدوات الرقمية للموارد البشرية على مستوى المكتب

| القياس | الهدف | النتائج |
|---|--|---|
| النسبة المئوية من العمليات الرئيسية المرقمنة لإدارة الموارد البشرية النسبة المئوية من مستخدمي الخدمات الرقمية لإدارة الموارد البشرية | زيادة بنسبة ٤٠ في المائة بحلول عام ٢٠٢١ عدد المرات التي استُخدمت فيها أدوات إدارة الموارد البشرية على الويب (المتوسط للفترة ٢٠١٦-٢٠١٧): ٣٢٧.٠٠٠ | الوضع في الفترة ٢٠١٨-٢٠١٩: ٤٠٠ عدد المرات التي استُخدمت فيها أدوات إدارة الموارد البشرية على الويب (المتوسط للفترة ٢٠١٨-٢٠١٩): ٣٩٢ (٢٠٠ في المائة) الفترة ٢٠٢٠: ٢٣٥,٨٧٠ |
| عدد عمليات إدارة الموارد البشرية الخاضعة لتطورات تكنولوجيا المعلومات في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧: ٣ | عدد عمليات إدارة الموارد البشرية الخاضعة لتطورات تكنولوجيا المعلومات في الفترة ٢٠١٦-٢٠١٧: ٧ | الفترة ٢٠٢٠: ٦ |

مقاييس الموارد البشرية السليمة لتنوير القرارات السياسية الاستراتيجية

٣٧. في إطار تنفيذ خطة العمل الرامية إلى تحسين تنوع الموظفين في منظمة العمل الدولية، قامت إدارة الموارد البشرية في آذار/ مارس ٢٠٢٠ بمراجعة التقرير السنوي بشأن تشكيل وهيكلية موظفي منظمة العمل الدولية، الذي صدر في شباط/ فبراير ٢٠١٩، من أجل إدراج مقاييس جديدة للموارد البشرية. وتتضمن الوثيقة المحدثة معلومات عن تشكيل وهيكلية موظفي المكتب حتى ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٩. وتقدم هذه الوثيقة لمحة عامة عن تشكيل الموظفين حسب الفئة ومكان التعيين ونوع العقد ومصدر التمويل. علاوة على ذلك، فإنها توفر معلومات محددة بشأن الجنس والعمر والتنوع الجغرافي وكذلك أنماط حراك الموظفين بما يتماشى مع النتائج المنصوص عليها في استراتيجية الموارد البشرية.

٣٨. وفي عام ٢٠٢٠، جرى تنفيذ لوحة متابعة شاملة للمديرين في جميع أنحاء المكتب، تدمج بيانات الموارد البشرية. وتتيح هذه الأداة الجديدة للمديرين سهولة الوصول إلى المعلومات الأساسية، مثل جداول الموظفين بما في ذلك لمحة عامة عن التوزيع بين الجنسين وتمثيل الجنسيات وجداول الغياب ومعلومات عن حالة تقييم الأداء، مما يسمح لهم بتعزيز قدرتهم على إدارة الموظفين لديهم وتتبع ومراقبة مدى امتثال أفرقتهم ومساعدتهم على تحسين التنوع في صفوف الموظفين.

◀ المؤشر ٣-٢: مؤشرات الموارد البشرية وتحليل القوى العاملة

| القياس | الهدف | النتائج |
|---|---|--|
| النسبة المئوية من المؤشرات وأدوات التحليل ولوحات المتابعة التي يستخدمها المديرون بانتظام من أجل إرشاد تخطيط القوى العاملة لديهم وإدارة المواهب واتجاهات التوظيف وإدارة حالات الغياب | زيادة ١٠ في المائة لفترة السنتين خط الأساس ٢٠١٧: ١٠٠ مستخدم | ٢٠٢٠: ٦٥٠ مستخدماً (٦٥٠+ في المائة) |

◀ الدروس المستفادة والخلاصة

٣٩. من المهم مواصلة الحوار الاجتماعي الداخلي لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية تنفيذاً فعالاً. وكان للحوار المفتوح والبناء بين إدارة المكتب وممثلي الموظفين دوراً فعالاً في دعم تحقيق التغييرات المتوقعة في إطار النتائج الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية. واجتمعت لجنة التفاوض المشتركة بانتظام وأعدت قائمة أولويات من أجل التفاوض بشأن تغييرات السياسة مع نتائج استراتيجية الموارد البشرية. وفي ظل الظروف غير المتوقعة لجائحة كوفيد-١٩، تعاون المكتب وممثلي الموظفين بشكل وثيق لتزويد الموظفين في كافة أنحاء المكتب بمعلومات شاملة والتأكد من مراعاة كافة المخاوف الرئيسية التي أعربت عنها إدارة الموارد البشرية مراعاة كاملة. كما أجريت مشاورات داخلية مكثفة بشأن الجوانب المتعلقة بالعودة الآمنة إلى المكتب وغيرها من المسائل المتعلقة بالسلامة والصحة المهنيين. وكانت هذه المناقشات ضرورية للحفاظ على بيئة عمل محفزة ومنتجة خلال هذه الأوقات الصعبة.
٤٠. وسيكون هناك تقييم للتغييرات في سياسة الموارد البشرية المطلوبة للاستجابة للاحتياجات الحالية والمستقبلية للمكتب، بما في ذلك في مجال ترتيبات العمل المرنة وأساليب العمل. وفي هذا السياق، في حين تم إحراز تقدم في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، قد ينبغي مراجعة بعض النتائج، رهناً بمزيد من الإرشادات والقرارات التي سيعتمدها مجلس الإدارة واستناداً إلى تطور جائحة كوفيد-١٩ وتأثيرها على مجمل أنشطة المكتب وموظفيه.
٤١. ويأخذ تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في الاعتبار التوصيات التي قدمها مراجعو الحسابات الخارجيون في أحدث تقرير لهم عن وظيفة إدارة الموارد البشرية في منظمة العمل الدولية. بالإضافة إلى ذلك، يواصل المكتب المشاركة بنشاط في أعمال فريق العمل التابع لمجلس الرؤساء التنفيذيين بشأن مستقبل الموظفين في منظومة الأمم المتحدة، بقيادة اللجنة رفيعة المستوى بشأن الإدارة.

◀ مشروع القرار

٤٢. طلب مجلس الإدارة من المكتب أن يراعي الإرشادات المقدمة في مواصلة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠١٨-٢٠٢١، وعند إعداد استراتيجية الموارد البشرية للفترة ٢٠٢٢-٢٠٢٥.