



## В ЦЕЛЯХ ИНФОРМАЦИИ

### СЕМНАДЦАТЫЙ ПУНКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ

## Стратегия развития людских ресурсов: ежегодный доклад

### Введение

1. В ходе представления Стратегии в области развития людских ресурсов на 2006-09 годы (РЛР) в ноябре 2005 года Бюро взяло на себя обязательство представлять ежегодный доклад о прогрессе, достигнутом в сфере ее проведения, начиная с ноября 2006 года.<sup>1</sup>
2. Настоящий второй доклад представляет собой краткий обзор действий, предпринятых по проведению этой стратегии, и изложение основных результатов до настоящего времени в сопоставлении с первоначально поставленными целями, утвержденными Административным советом. В нем также определены основные контрольные показатели, которых предстоит добиться в ходе дальнейших практических мероприятий.

### Структура доклада

3. В разделе I подробно рассматривается прогресс, достигнутый по каждому из приоритетных направлений стратегии в области развития, а именно: продуманные и эффективные меры политики и процедуры в целях найма, трудоустройства и продвижения по службе персонала; комплексные, стимулирующие и тщательно продуманные системы управления деятельностью персонала и его развития; и основные механизмы и мероприятия по обеспечению благополучия и защищенности штатных сотрудников.
4. В разделе II кратко излагаются некоторые новшества и направления деятельности внутри Бюро в поддержку выполнения данной стратегии.
5. И наконец, в разделе III дается описание основных преобразований в рамках реформы ООН и их возможных последствий для управления людскими ресурсами в МОТ.

<sup>1</sup> GB.294/PFA/16, п. 40.

## Проведение стратегии: краткий обзор

6. Стратегия остается основным двигателем проводимого в настоящее время процесса внутренних реформ, нацеленных на укрепление потенциальных возможностей Бюро по оказанию высококачественных услуг трехсторонним участникам Организации. Следует напомнить, что данная стратегия соответствует Основам стратегической политики 2006-09 годов, направленным на то, чтобы «превратить достойный труд в глобальную цель». Она построена на принципах управления, ориентированных на конечные результаты (УКР), и призвана обеспечить, чтобы во имя решения этой задачи осуществлялось стратегическое управление людскими ресурсами. Она также является основным инструментом содействия и воспитания культуры достижения конечных результатов посредством: внедрения новой системы управления эффективностью деятельности штатных сотрудников, в которой непосредственно увязываются поставленные цели с ожидаемыми результатами, а также с управленческими компетенциями, включая эффективность, действенность и отчетность; и принятия и проведения стратегии обучения и развития персонала, позволяющей руководителям, менеджерам и рядовым сотрудникам повышать свою квалификацию в зависимости от организационных потребностей и расширять свои возможности осуществлять управление, добиваясь достижения конечных результатов. Сами по себе цели этой стратегии представляют собой важнейшую составляющую «дорожной карты» УКР, и они увязаны с элементами стратегии ИТ<sup>2</sup>, равно как и с предлагаемой стратегией обмена знаниями и опытом.<sup>3</sup>
7. В соответствии с подходом УКР усилия по-прежнему должны концентрироваться на укреплении потенциала в области управления как в штаб-квартире, так и в полевых структурах благодаря проведению ряда формальных и неформальных инициатив. Конструктивное сотрудничество с Комитетом профсоюзов персонала МБТ оставалось неотъемлемой частью оперативной среды как формально в рамках Объединенного согласительного комитета (ОСК), совместных рабочих групп и других совместных органов, так и неформально – посредством диалога и консультаций.
8. Будучи частью единой системы Организации Объединенных Наций (ООН), МОТ продолжала в полной мере участвовать в реализации рекомендаций Группы высокого уровня генерального секретаря по вопросу о слаженности, содержащихся в его докладе, озаглавленном «Единство действий». Политика в области РЛР как важнейшее средство обеспечения более высокой эффективности и результативности действий является сердцевинной инициатив в сфере мер по реализации, и их отдача, безусловно, повлияет на действенность управления людскими ресурсами в МБТ в контексте собственных Положений МОТ о персонале.
9. Как отмечалось в 2006 году, расходы по проведению этой стратегии в значительной мере покрывались за счет ассигнований на 2006-07 годы по Программе и бюджету на нужды РЛР, при этом привлекались также дополнительные средства за счет излишков, накопленных в период 2000-01 годов, в целях задействования Системы подбора, набора и назначения на должность кадров (РАПС), равно как и использовались ресурсы за счет экономии по сектору управления и административного руководства (MAS) в целях покрытия некоторых издержек, связанных с разработкой новой системы управления эффективностью деятельности.

<sup>2</sup> GB.300/PFA/ICTS/2.

<sup>3</sup> GB.300/PFA/9/2.

10. В целом, в области проведения этой стратегии были достигнуты убедительные успехи; возможно, наиболее заметными из них были результаты по достижению цели обеспечения «гендерной сбалансированности». Несмотря на то, что не удалось достичь поставленных целей в отношении некоторых основных приоритетов, таких как управление эффективностью деятельности и обучение кадров и их профессиональная подготовка, и в указанных областях отмечался существенный прогресс и был сделан задел на будущее. Другими областями, в которых отмечался прогресс, были: решение проблем обеспечения гарантий безопасности и защищенности и сокращение случаев трудовых конфликтов. Стремительно эволюционирующая внешняя среда и в первую очередь реформа ООН ставят на повестку дня новые вызовы и открывают новые возможности в области управления людскими ресурсами в МОТ; поэтому оба аспекта необходимо учесть в ходе реализации указанной стратегии.

## I. Основные составляющие стратегии

### 1. Тщательно продуманные и эффективные политика и процедуры в области подбора, найма и продвижения по службе кадров

#### а) Совершенствование процесса подбора и набора кадров

**Цель:**

*Подбор и набор кадров осуществляется на основе пересмотренных процедур, в которых подчеркивается их компетентность, работоспособность и добросовестность. Эти процедуры, предлагаемые поправки к Положениям о персонале и соответствующие административные циркуляры будут представлены Комитету на утверждение в марте 2006 года.*

11. В 2007 году были продолжены переговоры между администрацией и Комитетом профсоюза персонала МБТ относительно пересмотренного соглашения о процедурах подбора и набора кадров, в результате которых в октябре 2007 года было подписано рамочное соглашение. В указанном соглашении охвачены общие принципы, принципы подбора и процесс набора кадров, роли и сфера ответственности, продвижение по службе, аспекты консультирования и профессиональной подготовки, информация и информирование кандидатов, а также вопросы, связанные с урегулированием трудовых конфликтов. Продолжаются ограниченные по срокам проведения переговоры по приложениям к соглашению, в которых должны быть предусмотрены подробные процедуры подбора и набора кадров. Предусматривается, что эти переговоры будут завершены в предусмотренный срок, чтобы предлагаемые поправки к Положениям о персонале и связанные с ними административные циркуляры можно было представить Комитету в ноябре 2008 года. Пока же в силе остается действующее коллективное соглашение.

**Цель:**

*Средние сроки завершения процесса проведения конкурса к концу 2007 года будут сокращены до 90 дней.*

12. Средние сроки, необходимые для проведения конкурса в период вплоть до августа 2007 года, увеличились до 141 дня (по сравнению с 130 днями в августе 2006 г.). В течение этого периода времени было объявлено о вакансии в общей сложности 50

должностей (32 поста категории специалистов и выше и 18 постов категории общего обслуживания), по которым объявлялся внутренний и/или внешний конкурс и по которым было подано 3.118 кандидатских заявлений. Это составляет увеличение на 54% по сравнению с прошлым годом, когда также было отмечено увеличение в сопоставлении с предыдущим годом на 43%.

13. В условиях тенденции роста числа кандидатов на заполнение вакантных постов и по причине целого ряда внешних оперативных факторов нет ничего удивительного в том, что увеличились средние сроки завершения процесса конкурсного отбора для всех постов/должностей, и практически маловероятно, чтобы эти сроки могли быть сокращены и соблюдены впоследствии. Однако, представляется целесообразным отметить два момента. Первый заключается в том, что эта цель с внедрением Системы подбора, набора и назначения на должность кадров (РАПС) станет весьма спорной в отношении категории специалистов (Р).<sup>4</sup> Следует напомнить, что в рамках этой системы процесс найма кадров по категории специалистов и выше, а также введенный порядок перемещения кадров и неспешного назначения на должность будет проводиться в течение двух установленных периодов времени года, при этом основное внимание будет уделяться более рациональному планированию кадровой политики, в том числе планированию преемственности кадров. С учетом этого акцент будет делаться не на времени, необходимом для завершения процесса конкурсного отбора, а на обеспечении принятия более продуманных кадровых решений с учетом долгосрочных потребностей Организации в глобальном ракурсе. Вследствие этого потребуются разработать отдельную цель для специалистов категории Р с учетом первого опыта применения системы РАПС. Второй момент заключается в том, что, учитывая факт набора большинства сотрудников категории общего обслуживания из внутренних ресурсов, вполне вероятно, что по этой категории работников первоначально поставленная цель в 90 дней будет достигнута.
14. Система РАПС была официально внедрена в октябре 2007 года, и этот процесс сопровождался проведением серии глубоких обследований по вопросам укомплектования кадрами. Основные контрольные показатели, которые должны быть приняты, включают следующие:

| Месяц/год    | Основные контрольные показатели  |
|--------------|--|
| Декабрь 2007 | Завершение обзоров по вопросам укомплектования кадрами в рамках всего Бюро |
| Декабрь 2007 | Учебные занятия для руководителей и штатных сотрудников                    |
| Январь 2008  | Опубликование перечня вакантных должностей                                 |
| Август 2008  | Заполнение вакантных должностей на этапе 1 системы РАПС                    |

15. Начиная с января 2007 года приблизительно 230 юношей и девушек получили право на прохождение стажировки – 173 в штаб-квартире и 57 в регионах. В штаб-квартире почти одна треть стажеров являются выходцами из стран помимо Европы и Северной Америки, что означает существенное улучшение ситуации по сравнению с 2006 годом и является свидетельством усилий МБТ, направленным на расширение географической представленности стажирующихся.

<sup>4</sup> GB.297/PFA/14, п. 16.

**b) Расширение разнообразия**

## Региональное разнообразие

**Цель:**

*Более сбалансированная региональная представленность в штатах Бюро будет достигнута к концу 2007 года, при этом основное внимание в каждом регионе будет уделяться непредставленным или недопредставленным национальностям.*

16. Как указывалось на ноябрьской сессии 2006 года,<sup>5</sup> желательные пределы для каждого региона определяются как совокупность желательных пределов всех государств-членов МОТ в регионе. (Следует напомнить, что Бюро рассчитывает стандартные желательные пределы в отношении штатных сотрудников категории специалистов и выше для каждого государства-члена, чьи взносы в бюджет Организации составляют не более 0,2% от размеров регулярного бюджета, равно как и желательные пределы в пропорциональном отношении к их взносам в регулярный бюджет в сопоставлении с размерами взносов других государств-членов). Регионы определяются как те, которые используются в административных целях МОТ, другими словами – это пять регионов, как указано в таблице 1 ниже.

**Таблица 1. Региональное представительство персонала (штатные сотрудники – категория специалистов и выше) декабрь 2005 и август 2007**

| Административный регион (число государств-членов) | Желательные пределы |           | Медиана желательных пределов а) |           | Численность персонала б) |            | Отклонения от медианы б)-а) |           |
|---|---------------------|-----------|---------------------------------|-----------|--------------------------|------------|-----------------------------|-----------|
|   | Дек. 2005           | Авг. 2007 | Дек. 2005                       | Авг. 2007 | Дек. 2005                | Авг. 2007  | Дек. 2005                   | Авг. 2007 |
| Африка (53)                                       | 60–101              | 60–101    | 81                              | 81        | 96                       | 94         | +15                         | +13       |
| Северная и Южная Америка (35)                     | 126–209             | 124–206   | 167                             | 165       | 171                      | 162        | +4                          | -3        |
| Арабские государства (11)                         | 15–25               | 15–25     | 20                              | 20        | 8                        | 8          | -12                         | -12       |
| Азиатско-Тихоокеанский регион * (29) → (31)       | 111–185             | 111–184   | 148                             | 147       | 115                      | 117        | -33                         | -30       |
| Европа и Центральная Азия * (50) → (51)           | 172–286             | 172–286   | 229                             | 229       | 255                      | 261        | +26                         | +32       |
| Итого * (178) → (181)                             |                     |           |                                 |           | <b>645</b>               | <b>642</b> |                             |           |

\* Численность государств-членов в регионе Европы и Центральной Азии увеличилась с 50 до 51 после того, как Черногория стала 179-м государством-членом, а число государств-членов Организации от Азиатско-Тихоокеанского региона возросло с 29 до 31, когда Бруней-Даруссалам и Маршалловы Острова стали соответственно 180-м и 181-м государствами-членами Организации.

17. Как видно из таблицы 1, ситуация оставалась в значительной степени стабильной и положительной: географическая представленность сотрудников категории специалистов и выше по четырем из пяти регионов соответствовала желательным пределам. Только регион Арабских государств стал исключением из общего правила. Однако, когда медиана желательного предела используется как критерий международного равновесия, результаты носят более дифференцированный характер в отношении

<sup>5</sup> GB.297/PFA/14, п. 17.

регионов Африки, Европы и Центральной Азии выше их медианных показателей, тогда как для Северной Америки, Азиатско-Тихоокеанского региона и Арабских государств эти показатели ниже медианных значений. Но даже с учетом этого результаты отражают улучшение ситуации в Азиатско-Тихоокеанском регионе. В отношении же Северной и Южной Америки складывается противоположная ситуация.

- 18.** Бюро продолжало прилагать усилия к сокращению заметного дисбаланса, сложившегося внутри регионов, уделяя особое внимание непредставленным или недопредставленным национальностям. Начиная с января 2005 года Бюро приняло на работу в общей сложности шесть человек из числа непредставленных национальностей. Однако, положительный эффект от этой позитивной меры, приведшей к общему сокращению числа недопредставленных национальностей в Организации, был снижен в силу того, что членами МОТ стали новые государства, а также по причине того, что ряд сотрудников Организации отдельных национальностей покинули ее. В целом, в 2005 году 38% внешних кандидатов, принятых на службу по категории специалистов и выше, были из числа непредставленных или недопредставленных национальностей; в 2006 году их доля возросла до 56%.
- 19.** Бюро и впредь будет прилагать усилия к улучшению общего географического профиля своих штатных сотрудников, пытаясь более успешно и нацелено проводить мероприятия по подбору квалифицированных кандидатов из числа непредставленных или недопредставленных национальностей. Следует отметить, что в течение 2006 года из общего числа заявлений (3.634), полученных от внешних кандидатов, менее 20% составляли заявления от лиц непредставленных или недопредставленных национальностей. На сегодняшний день, в 2007 году тенденция в этом отношении не изменилась.
- 20.** Меры, принятые по выправлению ситуации, включали:

  - а) Создание базы данных по подбору кандидатов из числа представителей государственных ведомств, организаций работодателей и работников и учебных заведений из непредставленных или недопредставленных страна при содействии трехсторонних участников. Сегодня организациям, включенным в базу данных (в настоящее время численность таковых составляет 110), регулярно направляются электронные копии всех объявлений о вакансиях должностей категории специалистов и выше для дальнейшей их передачи потенциальным кандидатам и другим заинтересованным сторонам. Кроме того, Бюро продолжает проведение своей программы направления миссий по подбору возможных кандидатов в непредставленные или недопредставленные страны, а также ведет переговоры с представителями этих стран относительно стратегий, направленных на привлечение и удержание в своем штате их национальных квалифицированных кадров.
  - б) Уделение особого внимания в ходе процесса конкурсного отбора внешним кандидатам из непредставленных или недопредставленных стран после выполнения обязательного требования, предусматривающего отдавать приоритет внутренним кандидатам. Во всех случаях, тем не менее, выдерживаются нормы, закрепленные в отношении подбора и набора кадров, с точки зрения компетенции, работоспособности и добросовестности кандидатов в соответствии с положениями Положения о персонале.

## Гендерная сбалансированность

### *Цель:*

*Доля женщин, занимающих руководящие должности (то есть посты, начиная с P5 и выше) к 2007 году составит не менее 33%.*

21. В течение периода с декабря 2005 года по август 2007 года доля женщин, занимающих руководящие должности уровня P5 и выше, возросла с 29% до 33,4%; таким образом, цель была достигнута. Особого прогресса удалось добиться в отношении постов уровня D1 и D2, где доля женщин возросла соответственно с 31% до 46% и с 26% до 35%. В тот же период времени доля женщин на постах уровня P5 увеличилась с 28% до 29,4%.
22. Несмотря на улучшение ситуации в области гендерной сбалансированности на руководящих должностях, Бюро будет и в дальнейшем закреплять эти завоевания и двигаться вперед по избранному пути. Перспективы остаются весьма многообещающими, особенно с точки зрения назначений (главным образом, на уровне постов D1 и выше), которые осуществляются генеральным директором в порядке прямого отбора. Больше проблем остается в связи с должностями уровня P5. Безусловно, женщинам будет открыт дополнительный доступ к должностям этого уровня, поскольку более двух третей сотрудников, выходящих на пенсию в ближайшее двухлетие, составляют мужчины. Поэтому Бюро занимается их подготовкой, чтобы вооружить их на случай таких возможностей благодаря привлечению их к участию в Программе развития навыков управления и руководства (МЛДП). На последнем этапе проведения данной программы 48% участников составляют женщины. Тем не менее, совокупное число открывающихся вакансий должностей уровня P5 сокращается в результате корректировки структуры классов постов (особый акцент делается при этом именно на этом уровне должностей).

## Лица с ограниченной дееспособностью

23. В свете вызовов, возникающих в связи с привлечением и набором кандидатов с ограниченной дееспособностью, Бюро поручило провести независимый обзор политики развития людских ресурсов и соответствующих процедур, а также их потенциальных последствий для принятия на работу лиц с ограниченной дееспособностью. Этот обзор был проведен внешним консультантом, обладающим опытом в области консультирования частных и государственных структур по вопросам инвалидности. В настоящее время осуществляется проведение в жизнь ряда его рекомендаций, включая систематический контроль за формулировкой должностных инструкций и объявлений о вакансиях во имя обеспечения того, чтобы используемая терминология не приводила к самоустранению кандидатов с ограниченной дееспособностью от контактов со специализированными государственными учреждениями и агентствами и другими институтами в целях осуществления целенаправленного подбора достойных кандидатов; пересмотр процедур применения и оценки; и расширение роли и зримости координационного центра по вопросам инвалидности в Департаменте РЛР. В процессе подготовки находится руководство для руководителей по определению их роли и выполнению ими обязанностей в процессе управления кадрами с ограниченной дееспособностью. Планируется рассмотреть и другие рекомендации в целях их поэтапного выполнения, в случае целесообразности, в рамках политики Бюро области занятости лиц с ограниченной дееспособностью.

**с) Выравнивание структуры классов должностей****Цели:**

- i) Не менее одной трети должностей уровня Р5, которые освободятся к концу 2009 года вследствие выхода сотрудников на пенсию, будут подвергнуты реклассификации. В тот же период времени планируется также пересмотреть классы других вакантных должностей в целях установления более рациональной структуры классов должностей по категории специалистов.*
- ii) В ходе мероприятий по пересмотру классов должностей будет поставлена отдельная цель по категории персонала общего обслуживания в штаб-квартире и в полевых структурах.*

**24.** Начиная с января 2006 года до настоящего времени 15 должностей класса Р5 были переведены в более низкую категорию, в том числе посты, освободившиеся в результате выхода сотрудников на пенсию или по причине оставления службы сотрудниками, в том числе их перевода на другую должность. В тот же период времени три (3) поста категории общего обслуживания также были переведены в более низкую категорию. Эти результаты отражают намерения Бюро пересмотреть классы всех освобождаемых вне зависимости от причины должностей.

**25.** Как указывалось Комитету в ноябре 2006 году, Бюро провело обзор структуры классов должностей, рассмотрело эволюцию ситуации в этом отношении в течение определенного времени и осуществило сравнение классов постов с классификацией, принятой в других специализированных учреждениях.<sup>6</sup> Рекомендации, сформулированные в ходе обзора, будут подвергнуты окончательной оценке с учетом результатов обзора полевой структуры в свете воздействия последней на общие потребности Бюро. Пересмотренные цели, вытекающие из этого всеобъемлющего обзора, будут представлены на рассмотрение Комитета в ноябре 2008 года. Тем временем, Бюро изучает и будет изучать пути, позволяющие последовательно и под надлежащим контролем внедрить изменения в структуру классов должностей и провести сопряженные с ними преобразования.

**26.** Полезно напомнить, что изменение структуры классов должностей, хотя само по себе и является важной задачей, в силу объективных причин представляет собой весьма длительный процесс, так как все зависит от выхода на пенсию сотрудников или оставления ими службы. Кроме того, необходимо учитывать и другие приоритеты в области управления людскими ресурсами, в том числе важность сохранения способности Бюро предоставлять трехсторонним участникам Организации высококачественные услуги; привлекать к работе и удерживать высококвалифицированные кадры; создавать возможности для развития и продвижения по службе как женщин, так и мужчин; и содействовать мобильности кадров.

**d) Содействие мобильности кадров****Цели:**

- i) К концу 2007 года 40% удовлетворяющего установленным критериям персонала категории специалистов и выше накопят опыт работы как в штаб-квартире, так и в поле; к концу 2009 года этот показатель предусматривается повысить до 45%.*

<sup>6</sup> GB 297/PFA/14, п. 26.

ii) К концу 2007 года не менее 33% персонала категории специалистов и выше, назначенных на должность в том или ином регионе, не будут выходцами из этого региона.

27. В течение 2007 года 11 сотрудников (в том числе две женщины) были откомандированы из штаб-квартиры в полевые структуры; семь сотрудников (в том числе одна женщина) были перемещены из полевых структур в штаб-квартиру; и десять сотрудников (в том числе семь женщин) были переведены из одного полевого подразделения в другое. Хотя в результате этих мер несколько увеличилась доля удовлетворяющих установленным критериям сотрудников категории специалистов и выше, накопивших опыт работы как в штаб-квартире, так и в поле, – с 34 до 35% в период вплоть до сентября 2007 года – контрольный показатель (40%), тем не менее, остался недостижимым.
28. В таблице 2 ниже указывается на существенное увеличение доли персонала категории специалистов и выше, назначенных на должность в каком-либо регионе, но не являющихся выходцами из него. Начиная с сентября 2006 года общий процентный показатель возрос с 24,3% до 30,3%. Хотя процесс «взаимообогащения» во всех регионах был ускорен, лишь в Азиатско-Тихоокеанском регионе и Арабских государствах (с их заведомо узкой базой) поставленная цель достигается.
29. Дальнейшего прогресса в области достижения поставленных целей можно ожидать с внедрением системы РАПС, которая заложит собой более прочный механизм содействия мобильности кадров и ее более четкой географической целенаправленности.

**Таблица 2. Распределение штатов по регионам откомандирования, сентябрь 2007 г.**  
(штатные сотрудники, категория специалистов и выше)

| Регион                                | Общая численность персонала сентябрь 2007 | Число сотрудников из другого региона сентябрь 2007 | Доля (%) сотрудников из другого региона сентябрь 2006 | Доля (%) сотрудников из другого региона сентябрь 2007 |
|---------------------------------------|---|--|---|---|
| Африка                                | 63  | 15   | 20,6  | 23,8  |
| Латинская Америка и Карибский бассейн | 48  | 12   | 15,2  | 25,0  |
| Арабские государства                  | 10  | 5  | 28,6  | 50,0  |
| Азиатско-Тихоокеанский регион         | 64  | 26   | 39,7  | 40,6  |
| Европа                                | 22  | 4  | 11,1  | 18,2  |
| Итого                                 | 207                                       | 62   | 24,3  | 30,0  |

## 2. Комплексные, стимулирующие и скрупулезные методы управления эффективностью деятельности персонала и системы обучения кадров

### а) Управление эффективностью деятельности

#### *Цель:*

*В течение 2006-07 годов будет задействована действенная, справедливая и равноправная система управления эффективностью деятельности персонала и его оценки; эта система будет отвечать современным международным стандартам и требованиям передовой практики.*

30. В текущем году быстрыми темпами проводилась работа по созданию новой системы управления эффективностью деятельности персонала. Состоялись консультации с сотрудниками Организации в штаб-квартире и в полевых подразделениях, а Департамент РЛР тесно сотрудничал с неформальной консультативной группой, в которую входили руководители и рядовые сотрудники из самых различных подразделений, в процессе разработки соответствующей системы. Совместными усилиями МОТ и УВКБ был осуществлен тщательный аналитический обзор практики в области управления эффективностью деятельности персонала в рамках системы ООН; при этом преследовалась цель учета передовой практики при проведении мероприятий и мер, нацеленных на сопряжение системы управления эффективностью деятельности кадров с взаимоприемлемыми руководящими принципами. Это имеет особое значение в контексте инициатив «Единство действий» ООН.

31. Основными особенностями предлагаемой новой системы управления эффективностью деятельности персонала являются следующие:

- **Планирование в целях эффективности деятельности** посредством внедрения методов установления целей и постановки задач для всех должностных лиц (в зависимости от важности выполняемых ими функций, но с ориентиром на результаты), что позволит добиться единого понимания целей в области эффективности деятельности. Это позволит обеспечить четкость ожиданий благодаря сочетанию элементов эффективности деятельности с методами управления, ориентированными на конечные результаты, за счет выравнивания индивидуальных, структурных и общеорганизационных результатов; при этом предполагается расширить зримость и ответственность руководителей верхнего звена, которым предстоит определять и формулировать, какие меры необходимо провести с тем, чтобы достичь поставленных перед их подразделениями целей, и усилия которых, в свою очередь, будут оцениваться с точки зрения эффективности их руководства своими подчиненными и результативности деятельности их персонала в рамках соответствующего подразделения или департамента.
- **Оценка умения работать (компетенций)** (т.е. *каким образом* достигаются результаты); определение сильных и слабых сторон сотрудников позволит изжить любые недостатки благодаря мерам по обучению кадров и впоследствии на этой основе выровнять характеристики конкретных лиц с профилями конкретных рабочих мест и должностных обязанностей с точки зрения профессиональной квалификации и компетенций кадров, в результате чего можно добиться четкого понимания способностей работников и организационных потребностей. Предстоит также осуществить оценку работы в коллективе в качестве важнейшего компонента умения работать.
- **Укрепление культуры эффективности работы** внутри Бюро посредством расширения диалога и работы в коллективе, а также проведения среднесрочных обследований и обзоров в целях осуществления мониторинга прогресса и возможной переориентации усилий в случае, если обстоятельства потребуют этого.
- **Укрепление культуры обучения** посредством постановки при проведении аттестации задач в области развития. В качестве ключевых составляющих сферы компетенции кадров, которые должны рассматриваться, включаются элементы обмена знаниями и опытом.
- **Внедрение более прочной системы аттестации в отношении руководителей** благодаря учету в ходе проведения аттестации вопросов, касающихся таких компетенций и навыков, как управление эффективностью деятельности, действия в области развития и обучения кадров, межличностные отношения и другие ключевые управленческие компетенции и навыки. Штатные сотрудники

получат также возможность поддерживать обратную связь со своими руководителями по вопросам деятельности последних. Этот компонент тесно взаимосвязан с задачами и целями в области методов управления, ориентированных на конечные результаты (УКР), в которых особо подчеркиваются аспекты расширенной ответственности и подотчетности руководителей.

32. В целях экспериментального применения новой системы в октябре 2007 года началось проведение ряда пилотных мероприятий в штаб-квартире и в полевых подразделениях. Эти пилотные мероприятия в первую очередь включали организацию технических семинаров, нацеленных на расширение коммуникационных навыков и на обеспечение единого понимания определений и применяемых мер. Эти пилотные мероприятия планируется провести в течение трех месяцев. По их завершении участникам будет предложено оценить эффект новой системы определения эффективности деятельности своего подразделения и представить подробное оценочное описание использованных средств и инструментов. Их вклад послужит основой окончательного утверждения рамок и самих инструментов до внедрения новой системы в глобальных масштабах в три этапа. В первой половине 2008 года планируется провести дополнительные мероприятия, в том числе направленные на то, чтобы сопрячь данную систему с ИРИС, а также организовать учебные семинары для руководителей и всего персонала.
33. При том, что Бюро признает неотложность внедрения новой системы управления эффективностью деятельности, учитывая ее важность для укрепления методов управления, ориентированных на конечные результаты, оно также не забывает о том, что внедрение такой новой системы является сложной задачей и неизбежно постепенным процессом. С учетом этого Бюро предпочло придерживаться взвешенного (и осторожного) подхода к применению этой новой системы. Оно склоняется к мнению, что дополнительные внутренние и внешние консультации окажутся весьма полезными для обеспечения того, чтобы эта система стала современным действенным механизмом, поддающимся регулированию.
34. Важными контрольными показателями являются:

| Месяц/год            | Ключевые вехи                               |
|----------------------|---|
| Октябрь-декабрь 2007 | Пробная серия пилотов новой системы         |
| Апрель 2008          | Завершение, перевод и издание новых пособий |
| Апрель-июнь 2008     | Учебные семинары для персонала              |
| Июль 2008            | Внедрение новой системы                     |

#### **b) Содействие процессу обучения кадров и их развития**

##### **Цель:**

*К концу 2007 года 50%, а к концу 2009 года 75% всех руководителей/управляющих среднего звена уровня Р4 и выше пройдут подготовку по Программе развития методов управления и руководства (МЛДП) и/или по другим взаимосвязанным вопросам управления.*

35. МЛДП, остающаяся главным механизмом подготовки управленческих кадров МОТ, была пересмотрена с учетом рекомендаций, сделанных в ходе независимой оценки этой программы, и на основе консультаций с внешними экспертами по подготовке

управленческих и руководящих кадров в системе ООН.<sup>7</sup> Дополнительные циклы пересмотренной Программы были запущены в сентябре 2007 года, причем 39% участников поступают из подразделений на местах. Растущее число руководителей принимает также участие в учебной деятельности в рамках Колледжа персонала Организации Объединенных Наций (КПООН). В результате такого подхода доля персонала уровня от P4 до D1, принимающего участие в повышении управленческой квалификации, возросло примерно до 35%. В целом, общее количество сотрудников категории специалистов, принимающих участие в подготовке в структурах МЛДП, а также в смежных видах обучения, возросло примерно до 45%. Первоначальная цель еще не достигнута, однако МБТ считает, что результаты являются многообещающими.

36. Как отмечается в пункте 35 выше, все больше руководящих работников МОТ принимают участие в общесистемной учебной деятельности в контексте реформы Организации Объединенных Наций и инициативы «Единство действий». Этому будет также способствовать участие в Сети руководящих работников системы Организации Объединенных Наций и в связанной с ней Программе подготовки лидеров (см. п. 69), которая начнет свою деятельность в ноябре 2007 года. Эта программа координируется КПООН.
37. Важным элементом поддержки, которую МБТ оказывает руководящим работникам, является создание группы «новых менеджеров» под руководством Департамента развития людских ресурсов (РЛР), которая время от времени проводит встречи для обсуждения проблем, представляющих общий интерес. Это особенно важно для вновь назначенных руководящих работников, которые пришли на работу в МОТ из других специализированных учреждений и могут не знать, как функционирует Организация. Следует надеяться, что создание этой группы позволит укрепить сетевые связи между руководящими работниками в МБТ помимо всех тех преимуществ, которые связаны с проведением самих запланированных совещаний. Ведется работа по созданию более официальной «программы наставничества группы равных», которая должна начать свою работу в 2008 году (см. п. 65). Кроме того, ряд руководителей прошли инструктаж в индивидуальном порядке в целях повышения своих показателей на основе определения потребностей в развитии либо посредством системы оценки показателей, либо выявления их самими руководящими работниками. МБТ намерено расширять эту возможность в пределах имеющихся ресурсов.

**Цель:**

*К концу 2007 года 80% персонала ежегодно будет затрачивать в среднем десять рабочих дней на мероприятия, связанные как с формальной, так и неформальной профессиональной подготовкой. Эти мероприятия по обучению кадров будут отвечать конкретным критериям эффективности.*

38. Ассигнование средств, конкретно предназначенных для развития персонала в текущем двухлетии, способствовало значительной активизации учебной деятельности в МБТ, хотя предпринятая в 2006 года оценка организационной учебной структуры (ОУС) четко показала, что МБТ еще не достигло изложенной выше цели. Эта работа осуществлялась КПООН, чтобы заложить основу для этой цели и оценить уровень учебной деятельности в МБТ. Методология, используемая для этого, была разработана для обучения руководящих работников в системе ООН в целях установки стандартов индивидуального и организационного обучения в Организации Объединенных Наций. Она включает обзор в режиме реального времени деятельности более

<sup>7</sup> GB.297/PFA/14, пп. 3-39.

600 сотрудников, отобранных по схеме случайного отбора, и опирается на принципы групповых и индивидуальных собеседований.

39. Общий вывод заключается в том, что «МОТ достигла заметного прогресса в строительстве прочного фундамента для обучения и развития персонала Организации, особенно за последние два года». В докладе содержится заключение, что «некоторыми из элементов, которые содействовали этому достижению, являются выделение двух процентов от расходов на персонал непосредственно на деятельность, связанную с подготовкой и развитием персонала; децентрализация управления и администрирования бюджета; создание функции «учебного координатора», а также обеспечение руководящей роли Департамента РЛР». Далее отмечается, что «вполне понятно, что МОТ перешла ко второму уровню (из четырех) «на выходе из начальной подготовки» в развитии системы обучения в рамках Организации и в настоящее время добивается прогресса, хотя и неодинаковыми темпами, в различных секторах, департаментах, регионах и странах, чтобы подойти к третьему этапу «сосредоточения на обучении». Эти выводы подтверждают, что структура будущего развития уже сформирована, но Бюро еще предстоит пройти определенный путь, чтобы стать по-настоящему «обучающейся организацией». Для этого потребуются целенаправленные меры, предпринимаемые в течение нескольких двухлетних периодов. Поэтому временные рамки для текущей цели имеют, вероятно, чрезмерно оптимистичный и нереальный характер.<sup>8</sup>
40. Важным компонентом деятельности МБТ по развитию персонала является обучение персонала использованию системы ИРИС как в штаб-квартире, так и на местах, в соответствии с прогнозируемым развертыванием системы ИРИС в 2008 году. Общая цель стратегии подготовки по вопросам ИРИС заключается в более полном использовании потенциала системы ИРИС и в обеспечении учета полученных знаний в общем объеме технического опыта Организации. Структура учебной программы, учебные курсы и материалы были недавно пересмотрены в едином пакете, чтобы отразить то, как персонал МОТ использует систему ИРИС на своих рабочих местах. В этом двухлетии обучение работе с ИРИС финансируется централизованным образом. Детальное описание учебной программы по ИРИС представлено на рассмотрение Подкомитета по информационным и коммуникационным технологиям.
41. Важным событием стало значительное укрепление партнерских отношений между штаб-квартирой и Международным учебным центром в Турине (ИТС) в связи с беспрецедентными масштабами использования ИКТ в ходе подготовки персонала МОТ. В настоящее время сотрудничество охватывает следующие области: ориентированные на конечные результаты методы управления и страновые программы достойного труда (ИТС/PROGRAM); управление циклами проекта (ИТС/PARDEV); реформа ООН (ИТС/PARDEV); мониторинг и оценка (ИТС/EVAL); мобилизация ресурсов (ИТС/PARDEV); трипартизм и социальный диалог (ИТС/DIALOG); занятость (ИТС/Сектор занятости). Участие в этих видах деятельности диктуется соответствующими техническими департаментами в штаб-квартире, но координируется и поддерживается Департаментом развития людских ресурсов.
42. Разработаны новые курсы для обеспечения подготовки по вопросам этики, предупреждения случаев фальсификации и управления рисками. В сентябре 2007 года около 20 инструкторов по вопросам этики прошли учебные курсы в этой области. Пересматриваются учебные материалы на основе обратной связи, получаемой от этих курсов, чтобы можно было осуществить полную программу подготовки персонала уже в начале декабря 2007 года. Подготовка по вопросам предупреждения

<sup>8</sup> КПООН: Доклад об оценке организационной учебной структуры МОТ.

случаев фальсификации осуществлялась в сентябре 2007 года для ведущих сотрудников, принимающих участие в тех областях деятельности МБТ, в которых потенциально могут возникать случаи обмана. Кроме того, в ноябре проводятся курсы по управлению рисками с участием 20 членов персонала, в том числе из департаментов финансов, снабжения, людских ресурсов и программы.

43. Направление средств на развитие персонала в регионы вызвало значительный интерес и активную деятельность. Работая в сотрудничестве с Департаментом РЛР, регионы разработали свои собственные методы организации и проведения подготовки, отвечающие их потребностям. Учебную деятельность можно разделить на две основные категории: обучение навыкам общего характера, таким как формирование коллектива, общение, знания языков и информационные технологии; и учебная деятельность, направленная на содействие осуществлению страновых программ достойного труда, касающаяся, в частности, мобилизации ресурсов, управления циклами проектов, ориентированные на конечные результаты методы управления, реформа ООН, Программа достойного труда и взаимоотношения со средствами массовой информации. Кроме того, учебная деятельность более технического характера проводится по таким проблемам, как корпоративная социальная ответственность, миграционная политика и реагирование на кризисы и бедствия.
44. До конца 2007 года Департамент РЛР осуществит полную оценку и анализ опыта, накопленного по осуществлению стратегии обучения и развития персонала, чтобы извлечь уроки на следующее двухлетие. Уже ясно, что больше внимания следует уделять подготовке координаторов учебных процессов и руководящих работников по вопросам подготовки, особенно в штаб-квартире, для обеспечения эффективного планирования и осуществления мероприятий по развитию персонала. Внедрение новой системы управления эффективностью деятельности предъявляет более высокие требования как к руководящим работникам, так и к персоналу, с точки зрения повышения активности в определении потребностей в сфере развития персонала. Следует также изучить условия для обеспечения того, чтобы всегда имелись средства для развития персонала, направляемые, прежде всего на развитие тех сотрудников, которые больше всего в этом нуждаются. Следует также уделить внимание методологии лучшей оценке качества и влияния децентрализованной учебной деятельности. В рамках Объединенного совета по вопросам обучения представителям персонала будет представлена информация, содержащая эти заключения и рекомендации.

### **3. Основные меры по обеспечению благополучия персонала и его безопасности**

#### **а) Охрана и безопасность персонала**

*Цель:*

*МОТ устанавливает и следит за соблюдением в рамках всего Бюро минимальных оперативных стандартов безопасности ООН.*

45. Бюро продолжало следить за тем, чтобы его полевые структуры, включая офисы проектов технического сотрудничества МОТ, соблюдали нормы и стандарты безопасности, установленные Департаментом ООН по вопросам охраны и безопасности. Эти нормы и стандарты охватывают планирование, учебный процесс и оборудование. Недавнее ужесточение процедур мониторинга включает осуществление миссий по проверке выполнения и оценке, которые проводились Департаментом ООН по вопросам охраны и безопасности, а также реализацию программы самооценки в рамках всей системы.

46. Прилагаются усилия в целях повышения понимания угроз, ознакомления с методами противодействия им и изучения обязанностей посредством учебной деятельности. В штаб-квартире проводились специальные семинары, на которых акцент делался на необходимости соблюдения мер безопасности во время поездок, а также в двух суб-регионах, где уровень опасности обосновывает проведение такого мероприятия. Кроме того, индивидуальную подготовку проходили директорский состав МБТ, а также члены групп по обеспечению безопасности и сотрудники, которым приходится работать в местах службы с повышенным риском.
47. Бюро продолжало следить за соблюдением требования о том, чтобы все члены персонала прошли курс подготовки по базовым мерам безопасности на местах и курсы по повышенным мерам безопасности, которые являются обязательными для всех членов персонала, совершающих поездки или находящихся в местах службы, которые, в соответствии с данными Департамента ООН по вопросам охраны и безопасности, относятся к фазе 1 или выше. События, происшедшие в течение этого года, связанные с минометным обстрелом, минированием аэропортов и использованием самодельных взрывных устройств в ряде мест службы, еще раз напоминают о необходимости содействия пониманию проблем безопасности как одного из приоритетных вопросов и обеспечения соблюдения директив по вопросам безопасности.
48. МБТ поддерживает на высоком уровне сотрудничество с другими организациями в рамках системы управления безопасностью Организации Объединенных Наций. Оно принимало активное участие в Межурегенческой сети по вопросам безопасности (IASMN), которая представляет собой главный политический орган по вопросам охраны и безопасности в рамках системы Организации Объединенных Наций. Оно также координирует орган, который представляет интересы специализированных учреждений в рамках IASMN. МБТ подготовило рекомендацию о создании группы высокого уровня по управлению вопросами безопасности, а также консультативной группы по вопросам безопасности оперативного уровня, с целью содействия обмену информацией и координации мер, предпринимаемых для снижения рисков и преодоления кризисных ситуаций; эта рекомендация была одобрена всеми специализированными учреждениями в Женеве в качестве основы для управления вопросами безопасности и охраны персонала в Швейцарии и в соседней Франции.

## **b) Безопасность и гигиена труда (БГТ)**

### **Цель:**

*Политика в области БГТ в рамках всего МБТ и связанная с ней система управления БГТ, которые отвечают критериям эффективности, получили поддержку на сессии Комитета в ноябре 2006 года.*

49. МБТ, на основе консультаций с Комитетом профсоюза персонала МБТ, продолжало работу по разработке политики в области БГТ и связанной с ней системой управления, и на данный момент завершается подготовка двух документов, причем один касается обеспечения основ управления вопросами БГТ, а другой – функционирования Комитета по БГТ. В первом определяются различные аспекты управления вопросами БГТ, такие как: роль и ответственность руководящих работников и персонала; функции координатора по БГТ и представителей по БГТ; мер надзора и контроля; подготовка и информация; и отчетность. Наряду с заявлением генерального директора по БГТ, которое уже подготовлено, эти два документа составят основу деятельности МБТ в области БГТ как в штаб-квартире, так и на местах.
50. МБТ продолжало подготовку к возможной пандемии гриппа на основе разработки общих рамок действий в чрезвычайных ситуациях, включающих меры, которые

Бюро должно предпринять в случае пандемии. Более подробные планы разрабатываются на уровне департаментов с целью определения конкретных мер, которые должны осуществляться при таком сценарии. Осуществляется подготовка информационной брошюры для персонала по вопросам пандемии.

51. МБТ планирует разработать общий план оперативной бесперебойной работы для штаб-квартиры и для подразделений на местах с учетом мероприятий, которые уже проведены по планированию мер противодействия пандемии. В этих целях начались консультации с подразделением, занимающимся обеспечением бесперебойной деятельности бизнеса ЮНИСЭФ для налаживания возможного сотрудничества в этой области.

**с) Сочетание производственных и повседневных обязанностей**

**Цель:**

*К ноябрю 2007 года Комитет утвердит условия службы в МБТ с учетом режима рабочего времени и вытекающих из этого вопросов, которые отвечают критериям передовой практики.*

52. Паритетная рабочая группа, учрежденная Объединенным согласительным комитетом, по вопросам сочетания производственных и повседневных обязанностей продолжала свою работу в течение 2007 года. Ее круг ведения заключался в рассмотрении таких тем, как организация рабочего времени, труд на условиях неполного рабочего времени, совместное использование рабочих мест и организация телетруда, а также предоставление отпуска по беременности и родам и в связи с усыновлением ребенка, с учетом работы на условиях неполного рабочего времени. Завершается подготовка вопросника для обзора с целью лучшего понимания позиций персонала по этим вопросам, который будет выпущен до конца этого года. Результаты этого обзора будут использованы для составления круга вопросов, по которым Объединенный согласительный комитет должен будет разработать или пересмотреть соответствующую политику и руководящие принципы. Эти материалы будут представляться Комитету на постоянной основе.
53. Этот процесс будет опираться на результаты проекта по инициативам, направленным на гармонизацию и координацию мобильности и благополучия персонала, который осуществляется в рамках Плана действий по гармонизации и реформе деловой практики в системе Организации Объединенных Наций.<sup>9</sup> Этот проект будет способствовать изучению, обмену и распространению передовой практики и успешных подходов, способствующих справедливому управлению людскими ресурсами и эффективному использованию имеющихся средств (см. п. 69).
54. С 1 октября 2007 года действует специально оборудованная «комната матери и ребенка». Она представляет собой оснащенное помещение для матерей, желающих кормить детей грудью или сцеживать и хранить молоко в течение рабочего дня. Эта комната полностью оборудована и есть надежда, что она позволит работающим матерям использовать перерывы для кормления ребенка грудью в безопасной, спокойной и удобной обстановке без риска чьего-либо вмешательства.

<sup>9</sup> СЕВ/2007/HLCM/16 «План действий для гармонизации и реформы деловой практики в системе Организации Объединенных Наций», сентябрь 2007 г.

**d) Предотвращение и урегулирование конфликтов**

**Цель:**

*Бюро будет строго придерживаться принципов справедливости, эффективности и действенности системы предотвращения и урегулирования конфликтных ситуаций.*

55. В 2006-07 годах количество жалоб, связанных с политикой, правилами и процедурами, представленных на рассмотрение Объединенного консультативного совета по рассмотрению жалоб (ОКСЖ), сократилось почти на 30%. В целях обеспечения функционирования ОКСЖ в 2006 году были назначены два новых председателя ОКСЖ, в связи с чем в ОКСЖ в настоящее время насчитывается пять председателей. Кроме того, в 2006 и в 2007 годах были назначены восемь новых членов групп ОКСЖ, а их общее число увеличено до 15. Новые председатели и члены групп отбирались на основе их качеств – беспристрастность и компетентность, принимая во внимание критерии гендерного, географического и лингвистического разнообразия.
56. Проведенный в конце 2006 года внутренний обзор деятельности ОКСЖ показал, что в его рамках проделана большая работа и принят ряд важных рекомендаций в отношении деятельности Объединенного согласительного комитета (ОСК), Департамента развития людских ресурсов, Комитета профсоюза персонала МБТ и самого ОКСЖ. Эти рекомендации были обсуждены на соответствующих форумах, и, в случае необходимости, принимались решения для дальнейшего совершенствования внутреннего механизма разрешения конфликтов в Бюро.
57. Департамент развития людских ресурсов по-прежнему предпринимает попытки разрешать конфликты посредством неформального диалога, по мере возможности, как на начальном этапе, когда какая-либо жалоба представляется впервые на рассмотрение Департамента в соответствии со Статьей 13.2.1 Положений о персонале, так и на втором, более официальном этапе, когда какая-либо жалоба представляется на рассмотрение ОКСЖ в соответствии со Статьей 13.2.2. Примерно 30% всех жалоб разрешаются таким образом к удовлетворению обеих сторон. Продолжаются неустанные усилия для сокращения конфликтных ситуаций в МБТ, в том числе посредством проведения своевременного диалога между Департаментом РЛР и Комитетом профсоюза персонала МБТ, по мере необходимости. Департамент продолжает информировать руководителей об их роли и обязанностях в соответствии с Положениями о персонале посредством проведения регулярных совещаний с линейными руководителями и использования других возможностей.

**e) Пересмотр политики в области контрактов**

**Цель:**

*В ноябре 2006 года Комитет утвердит пересмотренную политику в области контрактов, которая будет строиться на новых руководящих принципах КМГС.*

58. Как сообщалось в марте 2007 года, Генеральная Ассамблея приняла к сведению основные положения системы контрактов КМГС, тем самым предоставив возможность МБТ приступить к пересмотру своей политики в области контрактов.<sup>10</sup> В рамках этого процесса были рассмотрены меры, предпринимаемые другими учреждениями

<sup>10</sup> GB.298/PFA/19.

в системе Организации Объединенных Наций для выполнения этих руководящих принципов. Предполагается, что рекомендации по осуществлению новой политики в МОТ будут рассмотрены в начале будущего года ОСК.

59. В результате обсуждений, состоявшихся в ОСК, была прекращена практика заключения соглашений на специальные услуги в рамках проектов технического сотрудничества на местах. Эти соглашения на специальные услуги заменяются по мере истечения их срока действия другими типами контрактов, в зависимости от необходимости, принимая во внимание финансовые возможности соответствующих проектов технического сотрудничества.

## II. Вспомогательные меры

### а) *Повышение эффективности работы Департамента РЛР*

60. Департамент РЛР продолжал проводить в жизнь рекомендации, содержащиеся в докладе за 2006 год о пересмотре его структуры, процедур и оперативной деятельности. В рамках этого процесса была осуществлена реорганизация Департамента в целях более равномерного распределения управленческих обязанностей на уровне отделов. Это сделано для того, чтобы содействовать повышению целенаправленности действий, связанных с осуществлением основных приоритетов стратегии (с одной стороны – укомплектование штатами, включая РАПС; а с другой стороны – управление эффективностью деятельности персонала и его обучение); а также способствовать усилиям по постоянному совершенствованию ориентации Департамента на оказание услуг.
61. В последнем случае продолжалась работа по разработке соответствующих показателей производственной деятельности и методов их измерения. Например, Фонд медицинского страхования персонала (ФМСП) внедрил служебный стандарт «отсутствие невыполненной работы». Этот показатель регулярно контролируется с точки зрения количества получаемых требований о компенсации в сравнении с количеством обработанных требований за неделю или за истекший год. Объемы обработанных материалов также сравниваются с объемами за соответствующий период предыдущего года. Ежегодно проводятся внешние и внутренние аудиторские проверки в целях контроля за правильностью обработки требований о возмещении расходов. Служба помощи оказывает поддержку членам Фонда и обеспечивает также мониторинг точности и эффективности всей службы.
62. В рамках усилий, направленных на совершенствование внутренних коммуникаций в Департаменте, принимается ряд мер официального и неофициального характера, включая проведение ежемесячных семинаров для персонала, чтобы дать возможность сотрудникам в полной мере высказаться по всем вопросам деятельности Департамента и понимать внутренние взаимосвязи.
63. В соответствии с рекомендациями внешнего аудитора, прилагаются усилия для «повышения» наличия в Департаменте «квалифицированных профессиональных ресурсов» посредством постоянного назначения персонала, обладающего профессиональной квалификацией в области управления людскими ресурсами, а также предоставления возможности для существующего персонала повышать свою квалификацию в области управления людскими ресурсами, а также в других областях. Усилия прилагаются и к тому, чтобы с пользой для дела использовать способности и дарования сотрудников Департамента, а также воспитывать культуру постоянного совершенствования.

**b) Более тесное сопряжение политики в области УЛР с Программой достойного труда**

- 64.** Департамент РЛР продолжал прилагать усилия к более тесному сопряжению политики и целей в области УЛР с основной задачей стратегической политики, направленной на то, чтобы «превратить достойный труд в глобальную цель». Как отмечается в ежегодном докладе за 2006 год, «такое сопряжение требует от персонала Департамента РЛР, линейных руководителей и вышестоящих руководящих кадров тесного сотрудничества в контексте совместной ответственности».<sup>11</sup> Соответствующая роль каждого из них находит свое отражение в рамках управленческой компетентности, которая составляет неотъемлемую часть новой системы управления эффективностью деятельности кадров.
- 65.** В рамках этих усилий Департамент РЛР продолжал принимать меры, предоставляющие возможности Департаменту лучше понимать потребности в области развития людских ресурсов технических и региональных департаментов с точки зрения осуществления Программы достойного труда и реагировать на них, а также содействовать концепции совместной ответственности и подотчетности Департамента РЛР и линейных руководителей в сфере кадровой политики. Это подразумевает следующее:
- a) анализ укомплектования персоналом, который проводится раз в год с участием департаментов в штаб-квартире и два раза в год в регионах одновременно с сессиями Административного совета; в центре внимания находятся вопросы укомплектования штатов, набора кадров, а также управления развитием и эффективностью работы персонала и вклад соответствующих департаментов в достижение целей и решение задач политики в области людских ресурсов. Такие обзоры приобретают еще большее стратегическое значение в связи с внедрением РАПС, причем больше внимания уделяется планированию преемственности и вопросам мобильности кадров;
  - b) ежемесячные совещания линейных руководителей, которые служат средством неформального общения и способствуют обмену информацией о мероприятиях, представляющих взаимный интерес для всех линейных руководителей. Члены Группы вышестоящих руководителей (ГВР), в том числе генеральный директор, продолжали принимать участие в этих совещаниях;
  - c) проводятся специальные сессии для новых руководителей, в ходе которых осуществляется краткий инструктаж об их обязанностях в области людских ресурсов в рамках ориентированных на конечные результаты методов управления МОТ и о вспомогательных услугах, которые Департамент РЛР может им предоставить. Изучается предложение, сделанное в ходе анализа, упомянутого в пункте 64 выше, об осуществлении «наставничества в группе равных» в отношении новых руководителей, чтобы реализовать его в 2008 году;
  - d) проводятся специальные инструктажи по Стратегии в области людских ресурсов для руководителей (и сотрудников) в штаб-квартире и на местах, в том числе посредством выступлений на совещаниях директоров региональных бюро, на встречах с пенсионерами Департамента и с представителями персонала профсоюзных организаций региональных подразделений;

<sup>11</sup> GB.297/PFA/14.

- е) внедрение специальных учебных программ в ответ на просьбы, частично сформулированные на Семинаре Глобальной группы руководящих работников по достойному труду, который состоялся в прошлом году. Их положения приводятся в п. 41 выше.

**с) Эффективная система мониторинга, представления докладов и оценки**

66. Посредством системы мониторинга и представления докладов МБТ удастся осуществлять подготовку регулярных и специальных докладов в рамках ИРИС для мониторинга своего прогресса в области выполнения стратегии и предупреждать о необходимости внесения каких-либо изменений в поставленные цели и условия и методы выполнения. Результативность этой системы используется также для содействия текущему процессу принятия решений по вопросам в области развития людских ресурсов. Так, например, эта система используется для формирования исходных данных, необходимых для обзора полевой структуры.
67. Другими результатами действия этой системы в течение года являются доклад об оценке организационной учебной структуры, который используется для измерения прогресса, достигнутого МОТ, в процессе преобразования в «обучающуюся организацию» (см. п. 38 выше); исследование «передовой практики» в системах управления производственными показателями в рамках общей системы Организации Объединенных Наций (см. п. 30 выше), которое используется для обеспечения информацией перед внедрением новой системы управления эффективностью деятельности персонала МБТ; и доклад об обзоре структуры классов должностей, который станет одним из компонентов, используемых наряду с результатами обзора полевой структуры, на основе которых будут приниматься решения относительно постановки целей, касающихся выравнивания структуры классов должностей (см. п. 25 выше).
68. Предложение о проведении «аудиторской проверки уровня квалификации кадров», в соответствии с запросом Комитета, было разработано с помощью внештатного консультанта, а его рекомендации в настоящий момент анализируются. Вместе с тем, хотя это и рассматривается в качестве одного из полезных инструментов в области людских ресурсов, на данном этапе было бы несвоевременно осуществлять такую оценку, учитывая проводимую в настоящее время работу по обзору основ организационного потенциала МБТ, на основе которого и предстоит осуществить такую аудиторскую проверку. Пока же МБТ использует инструменты, действующие в режиме реального времени на базе Интернет, для определения потребностей в области развития, особенно по таким направлениям, как информационные технологии, ИРИС и языки.

### **III. Изменения во внешней среде и последствия для УЛР в МОТ**

69. До настоящего времени генеральная Ассамблея ООН не добилась консенсуса при рассмотрении рекомендаций Группы высокого уровня, представленных в качестве пакета.<sup>12</sup> Однако, независимо от итогов проводимого Административным советом обзора рекомендаций, Бюро соглашается с необходимостью большей согласованности и гармонизации, в том числе своей практики в области развития людских ресурсов, в рамках всей системы ООН при выполнении своего мандата на страновом уровне. В этом также видится средство сокращения транзакционных издержек

<sup>12</sup> GB.300/4.

трехсторонних участников, когда они имеют дело с различными агентствами, выдвигающими разные требования. В свете вышесказанного и как указывается в п. 8 выше, Бюро принимало участие в процессе, происходящем в рамках Совета административных руководителей ООН по координации (СЕВ) и его различных структур, нацеленном на содействие согласованности и гармонизации деловой практики. В области развития людских ресурсов, например, наряду с другими заинтересованными сторонами, оно занималось разработкой приоритетных инициатив, по которым можно было бы предпринять немедленные меры. Таковые включают:<sup>13</sup>

- a) «Постепенное согласование положений и правил о персонале во всей системе Организации Объединенных Наций, уделяя особое внимание системе заключаемых контрактов», что направлено на обеспечение дальнейшего согласования положений и правил о персонале в рамках общей системы Организации Объединенных Наций, чтобы в рамках системы ООН добиться большей последовательности политики и процедур, регулирующих вопросы управления людскими ресурсами;
- b) «Рамки для согласования и координации инициатив, касающихся благополучия и сочетания производственных и повседневных обязанностей персонала», благодаря чему можно было бы ускорить процесс взаимного обогащения передовой практикой и стимулирования мер мобильности кадров внутри организации;
- c) «Сеть вышестоящих руководителей» (СВР) с целью улучшения показателей деятельности Организации посредством укрепления потенциала управленческого и руководящего звена; формирование общей организационной культуры; содействие разделению ответственности, полномочий и отчетности; укрепление межучрежденческой согласованности и координации действий; и содействие повышению мобильности, процессу обучения и приверженности профессионализму персонала, занимающего руководящие посты; и
- d) «Программа развития навыков руководства в Сети вышестоящих руководителей» в качестве одного из компонентов упомянутой выше сети, цель которой заключается в формировании в рамках общей системы Организации Объединенных Наций «чувства товарищества», строящегося на желании и способности всего персонала специализированных учреждений сотрудничать между собой.

**70.** Однако, соглашаясь с ценностью гармонизации, Бюро придерживается мнения, что это должно обеспечиваться за счет принятия взвешенного решения (исключая самые низкие единые стандарты), что этот процесс должен носить финансово приемлемый характер, а также что он должен обеспечивать уважение разнообразия всех организаций и учитывать решения, уже принятые Административным советом. Вполне понятно, что результаты различных инициатив будут представлять собой не только возможности, но и вызовы для Бюро и что они окажут воздействие на методы управления людскими ресурсами в рамках всей единой системы, хотя на сегодняшний день рано оценивать точный характер этого воздействия.

**71.** С учетом вышесказанного, проводятся консультации с некоторыми руководящими работниками на местах, чтобы лучше понять вызовы, с которыми они сталкиваются, помочь им рекомендациями и оказать им поддержку. Кроме того, проводятся информационные занятия с сотрудниками и представителями Комитета профсоюза персонала, чтобы информировать их о развитии ситуации в этом контексте и найти решения их индивидуальным проблемам, касающимся последствий происходящих изменений.

<sup>13</sup> СЕВ/2007/HLCM/16, op. cit., pp. 21-26.

72. Для МОТ также представляет интерес призыв со стороны Группы высокого уровня к Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) об осуществлении ее реформы на основе «авторитетной и независимой внешней оценки», направленной на достижение того, чтобы Комиссия оперативнее реагировала на сегодняшние приоритеты общей системы Организации Объединенных Наций.<sup>14</sup> Следует напомнить, что многие решения, оказывающие влияние на управление людскими ресурсами в рамках всей системы, вытекают из работы этой Комиссии и поэтому данный орган должен играть решающую роль в формировании более согласованной и привлекательной системы Организации Объединенных Наций, которая была бы способна к «Единству действий».

Женева, 12 октября 2007 г.

*Вносится в целях информации.*

<sup>14</sup> «Единство действий». Доклад Группы высокого уровня по вопросу о слаженности в системе Организации Объединенных Наций в области развития, гуманитарной помощи и защиты окружающей среды, A/61/583, p. 54.