



СЕМНАДЦАТЫЙ ПУНКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Стратегия МОТ в области людских ресурсов: новые элементы

1. Документ, содержащий информацию о мерах, принятых во исполнение Стратегии МОТ в области людских ресурсов (ЛР), представляется каждой сессии Комитета по программе, финансовым и административным вопросам («Комитету») с ноября 1999 года, когда Административный совет одобрил эту Стратегию. В настоящем документе показан прогресс, достигнутый в осуществлении Стратегии с марта 2003 года, причем он следует структуре предыдущих докладов с новыми элементами. Более подробный доклад обо всех мерах, принятых во исполнение Стратегии, будет представлен сессии Комитета в марте 2004 года.¹
2. Комитет на своей 285-й сессии был информирован, что Генеральный директор предложил Внешнему аудитору провести проверку работы управленческих кадров в рамках Стратегии в области ЛР. Доклад Внешнего аудитора был представлен Комитету в отдельном документе.² МБТ уже приняло меры, направленные на реализацию изменений в свете рекомендаций Внешнего аудитора, и подробный доклад об этих мерах будет представлен сессии Комитета в марте 2004 года. Рекомендации аудитора имеют обширный характер и в них указывается на связи, имеющиеся между рядом элементов Стратегии, а также на необходимость в комплексном и скоординированном подходе для обеспечения успешного осуществления этой Стратегии.
3. Группа руководящих работников (ГРР) определила несколько мероприятий, необходимых для укрепления руководства с точки зрения осуществления деятельности и повышения ее результативности. В связи с обсуждением на сессии Административного совета в марте месяце и в свете рекомендаций Внешнего аудитора цели политики Департамента людских ресурсов заняли в планах работы ГРР приоритетное место. ГРР всесторонне обсудила и в некоторых случаях приняла решения по вопросам, касающимся профессиональной подготовки персонала и повышения квалификации руководящих кадров, планирования преемственности, гендерного равенства, действующей в МБТ структуры классификации и системы коммуникации.
4. Внешний аудитор указал на исключительно большое значение надежной коммуникации для обеспечения успешной реализации Стратегии ЛР в целом. Департамент

¹ GB.286/PFA/13.

² GB.286/PFA/14, A review of the implementation of the ILO's Human Resources Strategy: Report by the External Auditor.

людских ресурсов работает в тесном сотрудничестве с Группой руководящих работников, с Бюро по вопросам программирования и управления (PROGRAM) и Департаментом финансовых служб (FINANCE) в деле определения различного рода информации, которая требуется персоналу. В настоящее время обновляется Интернет-сайт Департамента людских ресурсов, и теперь он включает файл с ответами на ряд часто задаваемых вопросов. Началось проведение совещаний с руководителями оперативных подразделений, и такая обратная связь оказалась исключительно полезной. Это позволило административным и вспомогательным службам информировать всех руководителей оперативных подразделений о последних событиях и запрашивать их мнение.

Коллективные переговоры

5. В подписанных в результате проведенных в течение 2001 и 2002 годов между МБТ и профсоюзом работников МБТ переговоров семи коллективных договорах предусматривается возможность их пересмотра каждые два года после подписания. Паритетный согласительный комитет обсудил программу пересмотра коллективных договоров в 2003 году и решил вначале пересмотреть Договор о признании прав и о процедурах, а затем два договора, касающиеся рассмотрения жалоб.
6. Пересмотр Договора о признании прав и о процедурах состоялся в первой половине 2003 года, в ходе которого была достигнута договоренность, что он в принципе не требует серьезных изменений. Согласовано было внесение в текст нескольких незначительных изменений, и во время подготовки настоящего документа велась разработка окончательного текста сопроводительного циркуляра по этим изменениям. Окончательные результаты пересмотра этого Договора будут устно доложены Административному совету на его сессии в ноябре.
7. В апреле 2003 года начался пересмотр двух договоров, касающихся рассмотрения жалоб (Коллективного договора о процедуре разрешения споров и Коллективного договора о предотвращении и разрешении споров, связанных с домогательствами). Из проведенного Комитетом в марте 2003 года обсуждения следует, что в применении обоих коллективных договоров возникает ряд трудностей, которые преодолеваются в процессе переговоров, проходящих в настоящее время в Паритетном комитете с целью его пересмотра. Во время подготовки настоящего документа переговоры с профсоюзом работников МБТ все еще продолжались. Обо всех дальнейших изменениях в этом вопросе будет доложено Административному совету в марте 2004 года.

Классификация рабочих мест и определение класса постов

8. Классификация рабочих мест и определение класса постов являются важнейшим инструментом реализации всей Стратегии МОТ в области ЛР. В принятом Административным советом в марте 2003 года докладе указывается, что система определения класса постов, в центре внимания которой стоят требования рабочего места с точки зрения производительности труда, компетентности и потенциальных способностей, является одной из главных целей политики МБТ в области ЛР. Новая система классификации рабочих мест и определения класса постов, строящаяся на категориях рабочих мест и общем описании функций, присущих каждой категории рабочих мест, была принята в 1999 году и вошла составной частью в Стратегию ЛР. Эта система действует с мая 2002 года после подписания соответствующего коллективного договора (О введении базисной системы классификации и определения класса постов) и последующего коллективного договора (О процедуре определения класса

постов). В соответствии с договором была создана Независимая группа проверки (НГП), которая принимает для рассмотрения жалобы работников, несогласных с определением класса их постов.

9. В своем докладе Внешний аудитор указал, что проведенные до сих пор базисные мероприятия по определению класса постов способствовали неоправданному повышению их класса, и предупредил, что эта тенденция может иметь продолжение, если не прекратится применение данной новой процедуры.³ В связи с этим по соглашению с профсоюзом работников МБТ, достигнутому в Паритетном комитете, МБТ выпустило циркуляр (ILO Circular, Series 6, No. 639), информирующий персонал о пересмотренных процедурах определения класса постов.
10. В свете обсуждения Комитетом этого вопроса в ходе сессии Административного совета в марте 2003 года, Генеральный директор принимает меры к обеспечению контроля над неоправданным повышением класса постов и восстановлению в МБТ рациональной и сбалансированной организационной и классификационной структуры, используя для этого возможности, возникающие при выходе на пенсию и перестановках персонала. Для этого потребуется, тем не менее, определенное время, учитывая, что свыше 50 жалоб по-прежнему ожидают решения Паритетного комитета, а в связи с новым циркуляром, только недавно вступившим в силу, нельзя исключать поступления новых жалоб. МБТ приступило сейчас к осуществлению крупных мероприятий по снижению в течение следующих двух двухлетних периодов среднего уровня класса постов. В число таких мероприятий входят разработка пересмотренной квалификационной структуры для каждого Департамента; разработка на департаментском уровне планов преемственности с определением постов, освобождающихся вследствие выхода на пенсию или становящихся вакантными по иным причинам, с целью снижения их класса (включая заполнение вакансий в местных бюро персоналом из штаб-квартиры – тем самым повышая мобильность персонала внутри МБТ – и снижение класса освободившихся в штаб-квартире постов); повышение потенциала руководителей оперативных подразделений проводить анализ рабочих мест и реорганизацию работы. Этот процесс облегчит также набор молодых специалистов и поможет снижению общего среднего возраста персонала МБТ.

Поиск, набор и подбор персонала

11. В марте 2003 года Административный совет поддержал предложение, согласно которому МБТ необходимо упорядочить процедуру набора и подбора кадров. Введена постоянно действующая процедура контроля за кадровым обеспечением, проводимая совместно Департаментом людских ресурсов и руководителями оперативных подразделений, призванная помочь последним в кадровом планировании, способствовать в выявлении ими постов, которые могут оказаться вакантными, и в поиске соответствующих решений (включая перевод работников с одного поста на другой) еще задолго до появления реальных вакансий.
12. В настоящее время набор кадров должен осуществляться с учетом важнейших целей в области ЛР, утвержденных Административным советом. Принимая во внимание необходимость улучшения географического и гендерного представительства, МБТ разрабатывает стратегию поиска кадров, в рамках которой будут размещаться в целом ряде печатных изданий в различных регионах объявления с целью привлечения кандидатов, имеющих требуемую квалификацию. Кроме того, Департамент людских ресурсов оказывает руководителям оперативных подразделений, ответственным за поиск кандидатов в своих конкретных областях, содействие в поиске источников для привлечения кандидатов из не представленных и слабо представленных стран.

³ Там же.

13. Средняя продолжительность конкурсов по отбору кадров была сокращена с 379 дней в течение первого полугодия 2001 года до 246 дней в течение того же периода в 2003 году, и теперь изучаются возможности дальнейшей рационализации процесса с целью достижения поставленной в Программе и бюджете на 2004-05 годы задачи заполнения постов в среднем за пять месяцев, используя прозрачный процесс, учитывающий достоинства кандидатов.
14. Из доклада Внешнего аудитора следует, что отбор руководителей и будущих руководителей кадров может оказаться более эффективным, если опираться на ресурсы, имеющиеся в Центрах оценки и развития кадров (ЦОР). Прошли обучение эксперты-консультанты, готовые взять на себя руководство ЦОР на уровне кадров управления. Первая оценка кандидатов планируется на конец 2003 года. МБТ облегчило административный «вес» ЦОР, сделав их более компактными и менее сложными и сосредоточив свои усилия на повышении их способности измерять основные элементы компетентности, свойственной данному классу поста. МБТ вступило в переговоры с профсоюзом работников МБТ относительно ограничения функций ЦОР отбором внешних кандидатов для постов категории специалистов и постов категории общего обслуживания, а при наличии ресурсов – задачами повышения квалификации.

Гендерное равенство

15. В марте 2003 года Административный совет поручил МБТ увеличить к концу 2005 года представительство женщин на руководящих постах (т.е. начиная с С-5 и выше) с сегодняшних 25% до уровня 33%. По каждому сектору и региону подготовлены статистические данные о распределении мужчин и женщин и намечено установить гендерные цели на уровне каждого сектора и департамента.
16. В последние годы МБТ добилось немало прогресса в повышении гендерного равенства, и можно с удовлетворением отметить, что теперь имеется удовлетворительное число женщин на постах С-3/С-4, что облегчает эффективное планирование преемственности. В дополнение к внутреннему продвижению по службе требуется также проводить внешний набор для восполнения потенциального дефицита тех или иных квалифицированных специалистов и обеспечения достижения МБТ его цели в 33%.

Набор молодых специалистов

17. Набор и продвижение по службе достаточно квалифицированных молодых работников категории специалистов остается приоритетом для МБТ как источник обновления профессиональных знаний и как гарантия готовности МОТ к будущим требованиям. В связи с этим разработана специальная Программа привлечения молодых специалистов (ППМС), являющаяся центральным элементом принятой в 1999 году Стратегии в области ЛР и осуществляемая посредством набора двух последовательных групп молодых специалистов по десять человек в каждой группе. Тем не менее, введенная вначале Программа ПМС показала свою финансовую и организационную неустойчивость в средне- и долгосрочной перспективе, что подтверждается и в докладе Внешнего аудитора.
18. Принимались значительные усилия по устройству предыдущей группы молодых специалистов, набранных в рамках Программы ПМС, на имеющиеся посты, и участники этой программы постоянно вводятся на штатные посты по мере появления возможностей. Это создало, однако, немалые трудности для ресурсов и наличествующих постов, в связи с чем стали невозможными в краткосрочной перспективе новые наборы по данной программе в ее сегодняшнем виде.

19. Для обеспечения систематического набора молодых работников категории специалистов в рамках надежно действующей системы проводится пересмотр Программы ПМС. Разрабатывается поэтапный план ее выполнения, связанный с более широким процессом поиска, набора и подбора кадров.
20. Набор молодых специалистов является неопределимым средством решения ряда приоритетных вопросов политики в области развития людских ресурсов, включая вопросы улучшения гендерного баланса и диверсификации географического представительства, понижения среднего возраста персонала и содействия снижению уровня постов категории специалистов. Повышение темпов набора таких кадров станет возможным с появлением новых постов категории специалистов более низкого класса, являющихся результатом проведения стратегии определения класса постов, указанной выше в п. 10. На данный момент молодые работники категории специалистов являются также главным фактором повышения мобильности персонала между штаб-квартирой и местами службы вне штаб-квартиры. МБТ продолжит проведение мер по привлечению высококвалифицированных молодых специалистов.

Повышение квалификации кадров

21. С марта 2003 года работа в этой области была сосредоточена на завершении «экспериментальных» инициатив по Планам личного повышения квалификации (ПЛПК) и предварительного обзора этих инициатив; и на подготовке ряда конкретных предложений, касающихся профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров в рамках раздела «Решение проблем управления», финансируемого за счет излишков средств, накопившихся за 2000-01 годы.
22. Следует напомнить, что ПЛПК осуществлялись на экспериментальной основе в одном из секторов в штаб-квартире и в регионе Северной и Южной Америки. Изначально предусматривалось одновременное выполнение этих экспериментальных программ, что оказалось невозможным: эксперимент по сектору проводился с ноября 2002 по июнь 2003 года, а эксперимент в регионе Северной и Южной Америки начался в апреле и закончился в сентябре 2003 года.
23. Внешний консультант провел предварительный обзор эксперимента с ПЛПК, использовавшихся при этом информационных технологий, и роли, которую играл каждый из участников этого процесса, включая обзор преимуществ и недостатков процесса и оценку его способности достичь поставленной перед ним цели. Консультанту было поручено также представить рекомендации общего характера относительно разработки и проведения политики продвижения по службе в МБТ, в которую составной частью вошли бы ПЛПК в рамках новой системы организации служебной деятельности и поощрений.
24. В отношении последнего Внешний аудитор рекомендовал не объединять процесс ПЛПК с оценками эффективности работы, так как ПЛПК по своему характеру нацелены на повышение эффективности работы в будущем, а не на измерение эффективности работы в прошлом. По мнению МБТ, необходимо сохранить систему оценки эффективности работы и вознаграждать персонал за хорошую работу. Департамент людских ресурсов изучает возможности пересмотра существующих систем.
25. Департамент людских ресурсов совместно с Бюро по вопросам программирования и управления (PROGRAM) и Департаментом по вопросам сотрудничества в целях развития (CODEV) разрабатывает ряд предложений «экспериментального характера» относительно профессиональной подготовки и повышения квалификации, которые будут рассматриваться в контексте финансирования за счет излишков средств, накопившихся за 2000-01 годы. Эти предложения касаются таких вопросов, как управление и лидерство, повышение уровня технической оснащенности, языковая

подготовка, а также ряда конкретных инициатив (включая инициативы по управлению знаниями). На основе опыта, полученного при осуществлении этих промежуточных программ, будут определяться основные компоненты текущих программ МОТ, касающихся повышения квалификации руководителей и персонала.

Мобильность персонала

26. На сессии Административного совета в марте 2003 года вновь подчеркивалось значение мобильности сотрудников МБТ категории специалистов между штаб-квартирой и подразделениями на местах. Генеральный директор поручил, соответственно, Департаменту людских ресурсов провести обзор существующей политики и подготовить предложения для принятия решения.
27. Этот обзор политики, начавшийся в июле 2003 года, открылся проведением во всех подразделениях штаб-квартиры серии еженедельных совещаний между Департаментом людских ресурсов и руководителями этих оперативных подразделений, а также работниками категории специалистов. Региональные бюро и бюро на местах внесли свой вклад в виде замечаний в письменной форме, в ходе видеоконференций и во время официальных миссий. Вопрос мобильности обсуждался также с профсоюзом работников МБТ. В центре внимания этих консультаций стоял ряд вопросов, влияющих на мобильность, в том числе ее связи с продвижением по службе и профессиональной подготовкой, продолжительность командировок и механизмы «возвращения», стимулы, структуры постов в бюро на местах и вопросы условий труда и жизни. Ожидается, что практическое осуществление новой политики начнется в первом квартале 2004 года.

Усиление роли руководителей

28. Исключительно важную роль для успешного осуществления Стратегии в области ЛР по-прежнему играет активное участие руководителей оперативных подразделений. Как отмечалось выше в п. 11, Департамент людских ресурсов работает сейчас в тесном сотрудничестве с руководителями каждого сектора и департамента и с директорами каждого Регионального бюро в целях разработки «скользящего» плана управления ЛР, в котором отражаются не только кадровые изменения (например, набор новых работников, переводы работников и выход на пенсию), но и эффективность работы в приложении к целям МОТ, касающимся гендерных вопросов, среднего уровня классов постов и мобильности персонала. Началось практическое осуществление ряда конкретных инициатив по обучению руководителей с целью предоставления им знаний и навыков в проведении процедур разрешения внутренних конфликтов в МБТ, улучшении диалога с участием представителей разных культур с задачей сокращения числа трудовых конфликтов, повышения уровня знаний руководящих кадров и укрепления «общности практики». Кроме того, как отмечалось выше в п. 25, МБТ проводит на постоянной основе экспериментальную программу по улучшению внутреннего управления и лидерства.

Реформа политики в отношении использования контрактов

29. Комитет был ранее информирован, что МБТ принимает ряд мер по недопущению ненадлежащего использования временных контрактов. В июле 2002 года был выпущен циркуляр МОТ (ILO Circular, Series 6, No. 630), содержащий информацию для руководителей и персонала относительно того, как надлежит использовать временные контракты, и намечающий меры по не решенным пока случаям ненадлежащего

использования контрактов. Департамент людских ресурсов разработал систему контроля за условиями найма каждого работника с краткосрочным контрактом и ведет постепенный поиск возможностей постоянного трудоустройства персонала, нанятого в ненадлежащих условиях временной работы на долгосрочной основе. МБТ и профсоюз работников МБТ создали паритетную рабочую группу, призванную решать эти важные вопросы. Эти согласованные усилия МБТ направит на обеспечение того, чтобы положить конец найму персонала с использованием ненадлежащего вида контрактов.

Обзор мер безопасности в бюро на местах

- 30.** Стоимость мер безопасности повысилась и будет резко возрастать в будущем, особенно на местах, где МБТ обязано реагировать на опасности, которым подвергается его персонал, и на необходимость обеспечения сохранности своего имущества. На своей сессии в ноябре 2002 года Административный совет одобрил выделение средств из излишков, накопившихся за 2000-01 годы, на усиление безопасности персонала.⁴ В качестве главных ставятся задачи создания условий, при которых бюро на местах смогут соблюдать Минимальные оперативные стандарты безопасности (МОСБ), установленные Канцелярией Координатора ООН по вопросам безопасности (КООНВБ), и, посредством проведения соответствующих учебных мероприятий, привлечь внимание работников в штаб-квартире, а также руководителей и персонала на местах к вопросам безопасности и повышать их понимание важности этих вопросов. Что же касается соблюдения МОСБ, то в бюро МОТ на местах уже определена потребность в необходимом оборудовании и выделены средства для его приобретения. Во время подготовки настоящего документа 85% из 36 бюро на местах, выделенных для осуществления таких мер, соответствовали требованиям МОСБ.
- 31.** В целях привлечения внимания к вопросам безопасности МБТ осуществляет в настоящее время следующие меры:
- в июле 2003 года в бюро на местах и в сентябре 2003 года в штаб-квартире началась интерактивная подготовка отдельных работников с использованием компакт-диска (CD-ROM). Ожидается, что работники МБТ завершат подготовку с применением такого метода до конца этого года;
 - выпущено на трех официальных языках МОТ и распространено среди всех работников в штаб-квартире и на местах руководство карманного формата по вопросам безопасности на местах;
 - разработан внутрисетевой сайт по безопасности, благодаря которому информация о безопасности на местах теперь доступна работникам в штаб-квартире и на местах; и
 - в сентябре 2003 года состоялся практический учебный семинар для инструкторов/координаторов по вопросам безопасности из штаб-квартиры и бюро на местах, и осуществляется обучение руководителей оперативных подразделений в штаб-квартире и директоров бюро на местах.

Мониторинг и оценка

- 32.** Внешний аудитор указал на отсутствие критериев оценки успешности осуществления или оценки иными средствами других важнейших элементов Стратегии в области ЛР, а также инструментов для оценки прогресса в осуществлении всей Стратегии

⁴ GB.285/PFA/9.

в целом. Отсутствие таких критериев оценки вызвало трудности с определением степени успешности ее осуществления по многим ее важнейшим направлениям.

33. В Программу и бюджет 2004-05 годов⁵ включен показатель для Департамента людских ресурсов, согласно которому следует создать систему управления и развития людских ресурсов, позволяющую МОТ располагать как можно более квалифицированным персоналом, способным выполнять свою работу, и добиваться постепенного сокращения числа конфликтных трудовых ситуаций. В этом документе установлены также следующие три цели:

- i) заполнение вакансий в среднем в течение пяти месяцев с соблюдением принципов прозрачности процедуры и учета достоинств кандидатов;
- ii) заполнение не менее 33% руководящих постов, особенно уровня С-5 и выше, квалифицированными женщинами; и
- iii) число жалоб, связанных с политикой, правилами и процедурами, следует сократить до 40% от уровня 2002-03 годов.

34. *Комитет, возможно, пожелает принять к сведению прогресс, достигнутый в осуществлении Стратегии в области людских ресурсов.*

Женева, 15 октября 2003 г.

Предлагаемое решение: п. 34.

⁵ GB.286/PFA/9, п. 305.