

**ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ**

ЧЕТВЕРТЫЙ ПУНКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ

**Основы будущей деятельности
в области методов управления,
нацеленных на достижение
конечных результатов**

1. На ноябрьской сессии 2005 года Административный совет рассматривал итоги внешней оценки методов управления, нацеленных на конкретные результаты, в МОТ.¹ В ходе обсуждения конкретно указывалось, что Административный совет рассматривает методы управления, нацеленные на конкретные результаты (УКР) в качестве стратегического инструмента, который должен систематически применяться при выработке стратегии МОТ и принятии решений в области управления. Конкретные вопросы, которые были сочтены как требующие более продуманного подхода к достижению конечных результатов, включали: планирование программ и составление смет расходов на них; развитие людских ресурсов; информационная и коммуникационная технология; оценка и контроль; управление знаниями; и полевая структура и мобилизация внешних ресурсов. Была высказана поддержка Страновым программам достойного труда (СПДТ) в качестве средства улучшения процесса консультаций с трехсторонними участниками в странах, определения бюджетных приоритетов, более тесного сопряжения с целями и стратегиями Организации Объединенных Наций и мобилизации внешних ресурсов. Было признано, что необходимые преобразования можно было бы осуществить лишь в рамках долгосрочных обязательств и длительного процесса и что необходимо выявить приоритетные направления работы на ближайшее будущее.
2. Как было предложено в ходе вышеупомянутого обсуждения, в настоящем документе представлено резюме стратегии будущей деятельности МОТ в области УКР. После обсуждения и отбора приоритетов Административным советом данная стратегия найдет отражение в документах, предваряющих предложения по Программе и бюджету на 2008-09 годы, которые будут представлены в ноябре 2006 года.
3. В настоящем документе учтены те усилия по выработке стратегии, которые уже прилагаются в настоящее время. Эти усилия прилагаются по направлениям, перечисленным ниже.

¹ GB.294/8/1, GB.294/PFA/8/3.

- Стратегия развития людских ресурсов, утвержденная Административным советом в ноябре 2005 года, дополнительная информация о которой будет представлена в марте 2006 года.
- Руководящие принципы, разработанные Комитетом по техническому сотрудничеству, в отношении мобилизации ресурсов и технического сотрудничества в преддверии всеобъемлющего рассмотрения вопросов технического сотрудничества на сессии Международной конференции труда в июне 2006 года.
- Стратегия оценки, утвержденная Административным советом в ноябре 2005 года.
- Стратегия в области информационной и коммуникационной технологии, находящаяся в процессе разработки Бюро на период 2007-09 годов.
- Инициатива в области управления знаниями и, в частности, Система электронной обработки документации (СЭОД), которая в настоящее время проводится в жизнь при поддержке Фонда систем информационной технологии, а также Стратегия в области исследовательских работ и публикаций, разрабатываемая в настоящее время Бюро.
- Внешняя оценка Объединенной инспекционной группой (ОИГ) ООН методов управления, ориентированных на достижение конкретных результатов, с учетом рекомендаций Административного совета.

УКР и МОТ

Концептуальные основы

4. Методы УКР являются скорее подходом к проблемам управления, чем совокупностью раз и навсегда установленных принципов и методов. Основная идея этого подхода заключается в том, что преобразования, происходящие в реальном мире, определяют программу деятельности и бюджет любой организации. Поэтому организации должны определять для себя задачи, а также перестраивать свои структуры и приводить свои ресурсы в соответствие с теми задачами, которые они ставят перед собой. Организации считают целесообразным осуществлять оценку эффективности своей деятельности с учетом достижения поставленных перед собой целей. Это осуществляется посредством измерения изменений политики или потенциальных возможностей лиц, в интересах которых проводится эта политика, в результате отдельных мер, поощряемых этой организацией.
5. Ключевые методы, присущие УКР, строятся на последовательном рамочном подходе, благодаря которому осуществляется постановка задач с точки зрения результатов, устанавливаются показатели по контролю за прогрессом, определяются цели и контрольные цифры, позволяющие оценивать достигнутый прогресс, а посредством мониторинга, отчетности и оценки уточняется, какие успехи были достигнуты, а также открываются возможности воспользоваться накопленным опытом.
6. Важнейшим элементом УКР является измерение эффективности деятельности. Показатели должны способствовать преодолению ряда проблем, связанных с измерением, наиболее трудной из которых является установление факторов, приведших к успеху: удалось ли добиться результатов благодаря деятельности организации или они являются результатом усилий других лиц? Иные проблемы, связанные с

измерением, включают качественный характер большинства планируемых результатов, временные рамки, необходимые для достижения весомых результатов, и потенциальные возможности внешних факторов воздействовать на конечные результаты. В силу этих трудностей, поэтому, при использовании методов УКР твердый акцент делается на описании реально достигнутых результатов, а также на совершенствовании методов измерения и оценки эффективности.

7. УКР предусматривает заметный сдвиг в подходе любой организации к принципам подотчетности и ответственности. Руководящий аппарат меньшую озабоченность проявляет в отношении конкретной деятельности и принятия директивных решений и больше времени уделяет вопросам организационных целей, стратегий и эффективности деятельности. Руководители верхнего звена концентрируют свое внимание на задачах более высокого уровня и, как правило, делегируют свои полномочия и передают ресурсы тем, кто отвечает за достижение конечных результатов. Перед руководителями среднего звена ставятся конкретные цели, и они облачаются весьма существенными полномочиями в отношении использования ресурсов, выделяемых на достижение этих целей.
8. Особенности каждой организации и, в частности, ее сравнительные преимущества, определяют средства применения УКР. Программа достойного труда построена на комплексном подходе к изменениям в области политики как в глобальных масштабах, так и в конкретных государствах-членах. Она строится на сравнительных преимуществах МОТ, проявляющихся в принципах трипартизма, международных трудовых нормах и знании мира труда.

Опыт МОТ в области УКР

9. Генеральный директор при вступлении на должность заявил, что основное внимание в течение срока его полномочий будет уделяться составлению стратегического бюджета и совершенствованию методов управления.² За последние три двухлетних периода МОТ добилась заметного прогресса, прилагая усилия к совершенствованию методов УКР. Успехи были достигнуты по направлениям, перечисленным ниже.
 - Консенсус среди трехсторонних участников МОТ относительно кардинальных целей Организации с учетом всеохватывающей темы достойного труда.
 - Преобразования в рамках Бюро с учетом поставленных целей и ориентируясь на совершенствование системы подотчетности.
 - Первым шагом стала группировка технических программ по четырем секторам, соответствующим четырем стратегическим задачам, в 1999 году. С течением времени преобразования в департаментах позволили существенно приблизить их к оперативным задачам, и в 2004 году был сформирован новый сектор, в который вошли подразделения управления и административного руководства.
 - Интеграция планирования, составления бюджета и отчетности в отношении всей деятельности МОТ и с учетом всех источников финансирования.
 - Начало проведения СПДТ, которые будут осуществляться в целях более тесной увязки выделяемых ресурсов с результатами в конкретных странах, а также в целях дальнейшего повышения качества измерения и оценки эффективности.

² В частности, «Программное заявление вновь избранного Генерального директора» в GB.274/PFA/9/1.

Настоящей сессии Административного совета³ представлен отдельный документ по СПДТ.

- Внедрение вопросов подготовки Программы и бюджета и планирования СПДТ в систему ИРИС, предусмотрев мониторинг исполнения и отчетности в 2006 году.

Наряду со стратегиями, перечисленными выше в настоящем документе, все это закладывает прочную основу для дальнейших улучшений.

10. В ходе оценки составления стратегического бюджета и УКР в МОТ, проведенной Объединенной инспекционной группой ООН, был отмечен достигнутый прогресс и предложен ряд мер в целях дальнейшего совершенствования этого процесса. Как указано выше, эти меры, нацеленные на дальнейшее совершенствование этого процесса, можно сформулировать как необходимость расширения масштабов УКР и четко разработанная стратегия, ориентированная на коренные изменения в организационной и управленческой структуре.

Приоритеты на ноябрь 2006 года

11. В ноябре прошлого года были высказаны многочисленные пожелания относительно целесообразности разработки концептуальных основ и стратегии применения УКР в МОТ (Рекомендация 1 оценки УКР). Выше приведено краткое изложение тех основ, которых придерживается в настоящее время Бюро. Более подробную информацию об этих основах можно было бы представить в ноябре текущего года. Речь могла бы идти о более конкретной и точной информации относительно внутреннего применения УКР (Рекомендация 2), возможных реформах процесса планирования в целях достижения конечных результатов (Рекомендация 3) и совершенствования процесса проведения УКР (Рекомендация 4). При подготовке основ Бюро сконцентрирует свое внимание на конкретных мерах, которые позволили бы добиться высокой отдачи осуществляемых затрат и при этом учитывались бы общие финансовые затруднения Организации и тот факт, что эта работа должна быть проведена за счет имеющихся ресурсов.

12. Говоря более конкретно, эти основы содержали бы перечисленные ниже элементы.

- Описание подхода и основных методов УКР, используемых в МОТ, с акцентом на последствиях статуса МОТ в качестве трехсторонней организации, занимающейся разработкой норм, ориентированных на изменение политики в государствах-членах.
- Обсуждение проблем, возникающих при измерении и оценке тех результатов, которых добивается МОТ, а также подходов к совершенствованию системы измерения и оценки эффективности и разработке конкретных предложений в целях применения более ориентированных на оперативные задачи МОТ показателей и учета опыта проведения СПДТ.
- Анализ организационных изменений и дальнейших мер по проведению реформы, которая может понадобиться, включая назначение единого подразделения, которое бы отвечало за обеспечение последовательного проведения УКР в рамках всей Организации, а также потребность в обучении кадров и проведении других мер расширения потенциальных возможностей, в первую очередь административного руководства.

³ GB.295/TC/1.

- Предложения по упорядочению планирования, составления программ, их проведения и цикла отчетности в МОТ, уделяя особое внимание долгосрочному стратегическому планированию и процессу, благодаря которому итоги отчетности и оценки отражались бы в будущих предложениях по программам.
 - Сопряженные с этим предложения по совершенствованию формата и содержания основных программных документов, вносимых на рассмотрение Административного совета (Основы стратегической политики, предложения по Программе и бюджету, доклады о выполнении Программы).
 - Четко разработанная стратегия в отношении содержания и процесса составления страновых программ (СПДТ).
 - Поддающиеся измерению показатели и цели для сектора управления и административного руководства, включая пересмотренные цели на 2006-07 годы.
 - Ограниченные по срокам предложения относительно совершенствования стратегий МОТ и измерения результатов по Рекомендациям 5-10 оценки ОИГ:
 - людские ресурсы;
 - информационная и коммуникационная технология;
 - мобилизация ресурсов и техническое сотрудничество;
 - полевая структура и подключение ее к системе ИРИС;
 - контроль и оценка;
 - управление знаниями.
 - Совершенствование терминологии по УКР, что может потребоваться для большей ясности и применения в МОТ общепринятой международной терминологии.
- 13.** В свете проводимых дискуссий внутри Административного совета относительно инвестиций и в соответствии с подходом, рекомендованным ОИГ,⁴ предстоит разработать отдельные предложения по оставлению бюджета долгосрочных расходов как часть предварительной работы по составлению Программы и бюджета на 2008-09 годы.
- 14.** Более подробная информация, касающаяся тех подходов, которых следует придерживаться в отношении некоторых из этих рекомендаций, изложена в документах, внесенных на рассмотрение текущей сессии Административного совета.⁵
- 15.** Ресурсы для проведения этих стратегий предстоит изыскать за счет регулярного бюджета. При этом потребуются максимально взвешенно подойти к вопросу об эффективности затрат на проведение таких мер, поскольку ресурсы из регулярного бюджета для их проведения будут изысканы за счет сокращения технических программ и соответствующих услуг трехсторонним участникам, в том случае если не

⁴ GB.294/8/1, GB.294/PFA/8/3.

⁵ См. «Предварительная дополнительная информация о проведении пересмотренной Стратегии развития людских ресурсов» (GB.295/PFA/18) и «Страновые программы достойного труда и роль технического сотрудничества» (GB.295/TC/1).

будет найдено других источников финансирования. МБТ напоминает о просьбе Генерального директора, адресованной государствам-членам, осуществлять обмен информацией и опытом, там где это возможно, поскольку это положительно скажется на качестве и темпах прогресса МОТ в области УКР. Кроме того, в рамках технического сотрудничества Бюро отмечает, что опыт разработки страновых программ свидетельствует о необходимости оказания поддержки трехсторонним участникам по применению принципов УКР в процессе определения страновых приоритетов с учетом ограниченных средств бюджета. Эта область нуждается в донорской поддержке.

- 16. Комитет, возможно, пожелает рекомендовать Административному совету предложить Генеральному директору разработать и внести на рассмотрение его 297-й (ноябрь 2006 г.) сессии стратегию, основанную на положениях настоящего документа и с учетом итогов его обсуждения, в рамках предварительного рассмотрения предложений о Программе и бюджете на 2008-09 годы.**

Женева, 16 февраля 2006 г.

Предлагаемое решение: п. 16.