



Административный совет

350-я сессия, Женева, 4–14 марта 2024 г.

Секция по программе, финансовым и
административным вопросам
Сегмент по кадровым вопросам

PFA

Дата: 14 февраля 2024 г.

Оригинал: английский

Десятый пункт повестки дня

Доклад о ходе реализации Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы Разнообразие, подотчетность и уважение

Цель документа

Стратегия развития людских ресурсов на 2022–25 годы была одобрена Административным советом на 343-й сессии (ноябрь 2021 г.). Ее цель состоит в том, чтобы обеспечить высочайший уровень компетентности, эффективности и добросовестности среди сотрудников МОТ, принимая во внимание план действий по улучшению разнообразия состава сотрудников МБТ, особенно с точки зрения гендерного и географического разнообразия, а также на решение задач по преодолению недостаточной представленности, формированию опыта в соответствии с потребностями трех групп трехсторонних участников и расширению возможностей молодежи и молодых специалистов. В настоящем документе описывается прогресс, достигнутый МБТ в 2022–23 годах, по сравнению с ожидаемыми достижениями, изложенными в Стратегии развития людских ресурсов, и запланированными результатами на промежуточных этапах (см. предлагаемое решение в пункте 65).

Соответствующая стратегическая задача: отсутствует.

Основной соответствующий результат: катализатор С: Эффективные, действенные, ориентированные на достижение результатов и прозрачные механизмы управления.

Последствия для политики: отсутствуют.

Юридические последствия: отсутствуют.

Финансовые последствия: отсутствуют.

Требуемые дальнейшие действия: отсутствуют

Авторское подразделение: Департамент развития людских ресурсов (HRD).

Взаимосвязанные документы: [GB.350/PFA/INF/6](#); [GB.350/PFA/9](#); [GB.347/PFA/14](#); [GB.343/PFA/14](#); [GB.337/PFA/11](#).

► Содержание

	Стр.
Введение.....	5
Прогресс в достижении основных результатов	5
Результат 1. Разнообразный состав сотрудников с необходимыми навыками, позволяющими смотреть в будущее.....	5
Результат 2. Атмосфера уважения, прав и возможностей	10
Результат 3. Использование технологий в интересах действенных услуг кадрового управления на основе дальнейших инноваций и цифровизации кадровой службы	14
Перспектива на 2024–25 годы	16
Предлагаемое решение.....	18
Приложение.....	19

► Введение

1. На 343-й сессии (ноябрь 2021 г.) Административный совет утвердил Стратегию развития людских ресурсов на 2022–25 годы и поручил МБТ ее реализовать с учетом высказанных им рекомендаций с целью привлечения, найма и удержания сотрудников, отвечающих высочайшим стандартам компетентности, эффективности и добросовестности, с должным учетом гендерных аспектов, географического разнообразия, решения проблемы недостаточной представленности, формирования опыта, востребованного тремя группами трехсторонних участников, и предоставления возможностей молодежи и молодым специалистам, а также лицам с ограниченными возможностями¹. Доклад о ходе выполнения стратегии в течение первого года² обсуждался на 347-й сессии (март 2023 г.) Административного совета, который предоставил МБТ свои рекомендации.
2. Стратегия развития людских ресурсов на 2022–25 годы предусматривает достижение следующих результатов:
 1. **Разнообразный состав сотрудников с необходимыми навыками, позволяющими смотреть в будущее:** содействовать вовлечению и участию сотрудников — привлекать, развивать, вовлекать и удерживать разнообразных и квалифицированных штатных сотрудников и руководителей.
 2. **Атмосфера уважения, прав и возможностей:** укреплять лидерство, этику поведения и ответственность в условиях уважения друг к другу.
 3. **Использование технологий в интересах действенных услуг кадрового управления на основе дальнейших инноваций и цифровизации кадровой службы:** технологии управления людскими ресурсами, цифровизация и аналитика.
3. В настоящем документе раскрывается прогресс, достигнутый МБТ в 2022–23 годах на пути реализации Стратегии развития людских ресурсов по основным и промежуточным результатам.

► Прогресс в достижении основных результатов

Результат 1. Разнообразный состав сотрудников с необходимыми навыками, позволяющими смотреть в будущее

1.1. Приоритетное направление: прогнозирование будущих кадровых потребностей

4. Проект по пересмотру **типовых должностных инструкций** сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире и на уровне специалистов во всем мире дает важное представление об определении необходимых критериев успеха путем анализа эволюции работы сотрудников MOT, проводимого в рамках проекта, и обеспечения того,

¹ GB.343/PFA/14.

² GB.347/PFA/14.

чтобы должностные инструкции точно отражали функции, профессиональные навыки и компетенции, опыт и квалификационные требования, применимые к современным и будущим условиям труда. В течение текущего двухлетия проект развивался быстрыми темпами, проводились консультации с соответствующими сотрудниками, менеджерами, профильными экспертами и представителями профсоюза персонала. После подписания нового **коллективного соглашения** между МБТ и профсоюзом персонала МБТ в мае 2023 года были подготовлены 319 новых должностных инструкций для сотрудников категорий технических специалистов и экспертов по оценке, на которых приходится 49,8% всех сотрудников категории специалистов в мире, чьи должности регулируются типовыми должностными инструкциями. Обзор функций, выполняемых секретарями, административными помощниками и офисным вспомогательным персоналом привел к созданию единой группы должностей под названием «Помощники в области общего администрирования и офисной поддержки», а также семи типовых должностных инструкций. В декабре 2023 года они были добавлены к коллективному соглашению, и 120 новых типовых должностных инструкций были приняты для соответствующих сотрудников, которые составляют 49,6% целевой группы сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире.

5. Эти типовые должностные инструкции включают стандартизированные **минимальные требования** к образованию и опыту работы, которые были установлены в августе 2022 года. Они повышают степень прозрачности и последовательности, обеспечивая при этом соответствие требований, связанных с конкретной должностью, реальным производственным потребностям и не создают лишних препятствий на пути решения задачи расширения разнообразия кадрового состава³. Ко всем должностям одного и того же класса предъявляются одинаковые минимальные требования к образованию и опыту, выражаемому в годах работы; вместо ученой степени может быть принята соответствующая степень высшего образования первого уровня вместе с дополнительными годами опыта работы в соответствующей области. Кроме того, было расширено и уточнено определение понятия «международный опыт». Благодаря этим изменениям у кандидатов с более широким и разнообразным опытом работы теперь есть возможность подавать заявки на заполнение вакантных должностей.
6. Принимая во внимание тот факт, что процессы консультаций, выявления и анализа пробелов в профессиональных навыках, которые необходимо заполнить, являются неотъемлемой частью стратегического кадрового планирования, МБТ приступило к работе **по систематизации компетенций и навыков**. На первом этапе проекта основное внимание уделяется навыкам, необходимым для достижения результатов в области политики (1–7). Первый этап охватывает около 1200 сотрудников в штаб-квартире и регионах — директоров и руководителей отделов в департаментах по вопросам политики, технических специалистов, главных технических советников и координаторов национальных программ. Строгая классификация компетенций и навыков была разработана по итогам серии семинаров с участием целевых групп по каждому из результатов в области политики. В нее включены основные, технические и управленческие навыки, а также навыки, ориентированные на достижение конкретных результатов. В то же время в существующую систему кадрового управления МОТ был интегрирован программный модуль системного анализа навыков. В ноябре 2023 года начался этап проведения оценки в области компетенций и навыков, и к середине января 2024 года 79% участников первого этапа составили аналитические карты своих навыков. В первом квартале 2024 года

³ Как это указано в инициативе 3 Плана действий по расширению разнообразия состава сотрудников МБТ, GB.337/PFA/11.

будет проведен статистический анализ и будет проведена работа, направленная на более точное определение потребностей, изучение пробелов и разработку решений по их устранению. Консультации по прогнозированию навыков в приоритетных группах второго этапа (руководители полевых бюро, сотрудники административной поддержки категории общего обслуживания) начнутся в первом квартале 2024 года.

1.2. Приоритетное направление: привлечение, наем и вовлечение разнообразного персонала

7. В 2022–23 годах МБТ предприняло ряд действий, способствующих формированию многообразного и инклюзивного штата сотрудников в рамках Стратегии развития людских ресурсов и других тематических стратегий МОТ, направленных на поощрение равного обращения и создание инклюзивной культуры для конкретных групп, разнообразных по своему составу⁴. К средствам действий в кадровой сфере относятся информационно-просветительская работа, процесс найма, формирование политики, изменение культуры и карьерный рост, а также поддержка, включая взаимодействие с сетями, сообществами и ресурсными группами сотрудников.
8. Что касается **информационно-просветительской деятельности**, МБТ предприняло дополнительные шаги с целью создать разнообразный резерв кандидатов, в том числе с опытом работы, соответствующим потребностям трех групп участников, и обратилось к ним за советом и поддержкой этого начинания. Были приняты конкретные меры, связанные с передачей информации о вакансиях в системе подбора, назначения и расстановки кадров (РАПС) назначенным трехсторонними участниками координаторам и подгруппам трехсторонних участников МОТ. Объявления о ключевых вакансиях размещались в **социальных сетях**, в которых МОТ имеет институциональный аккаунт, а МБТ взаимодействовало с внешним поставщиком услуг, который специализируется на информационно-просветительской деятельности международных организаций. Этим поставщиком также проводились целевые кампании, направленные на привлечение большего числа соискателей, в том числе с учетом пола и национальности, на замещение определенных должностей, набор на которые оказался трудным.
9. В 2022–23 годах МБТ приняло участие в восьми **ярмарках вакансий**, организованных университетами по всему миру, в том числе в регионах с большим числом непредставленных или недостаточно представленных стран; в этом контексте МБТ устанавливало контакты с участниками ярмарок, представляющими самые разные страны и области знаний. МБТ также приняло участие в целевых виртуальных ярмарках вакансий, организованных для совещаний с определенными группами, в частности женщинами, занимающими руководящие должности, и лицами с ограниченными возможностями. МБТ взаимодействовало с организациями лиц с ограниченными возможностями, разъясняя им суть деятельности МОТ и препятствия при приеме на работу, с которыми сталкиваются их члены.
10. В 2022–23 годах МБТ через систему РАПС опубликовало 153 **объявления о вакансиях**. В это двухлетие средний период времени по набору персонала — от закрытия вакансии до принятия окончательного решения об отборе — составил 197 дней.

⁴ Например, план действий МОТ по обеспечению гендерного равенства, согласующийся с Общесистемным планом действий Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (ОСПД ООН), и стратегия МОТ по интеграции лиц с ограниченными возможностями, согласующаяся со Стратегией ООН по инклюзии людей с инвалидностью (ЮНДИС).

11. Что касается проектов сотрудничества в целях развития, то в период 2022–23 годов были заполнены 233 вакансии категории специалистов. Для **ключевых проектных должностей** средний период времени между закрытием вакансии и началом исполнения обязанностей выбранных кандидатов составил 124 календарных дня в 2022 году и 122 календарных дня в 2023 году. Средний период времени от принятия окончательного решения об отборе кандидата до его назначения на соответствующую должность в проектах сотрудничества в целях развития составил 65 дней (незначительное улучшение по сравнению с предшествующими тремя годами, когда этот период составлял 68 дней).
12. **Онлайн-инструменты по подбору и найму персонала для проектов сотрудничества в целях развития**, которые были окончательно доработаны и внедрены в ноябре 2023 года, отражают передовую практику каждого этапа процесса с акцентом на заблаговременное планирование, сокращение времени до начала проекта и поддержку со стороны менеджеров по найму. Этот ресурс, доступный на трех рабочих языках МОТ, призван помочь менеджерам и сотрудникам в решении задач, связанных с наймом персонала для проектов сотрудничества в целях развития. В нем учтены замечания и рекомендации внешних аудиторов и результаты обзора сети по оценке эффективности работы многосторонних организаций МОПАН, указавшие на необходимость разработки руководящих принципов в поддержку процедур найма для проектов сотрудничества в целях развития, с тем чтобы гармонизировать и ускорить процессы отбора и найма в рамках всего МБТ.
13. В 2022–23 годах был реализован ряд важных инициатив, направленных на поддержку карьерных перспектив для женщин. Программа Malkia, ориентированная на женщин, работающих в полевых бюро МОТ на уровне Р3 и в качестве национальных сотрудников (40 участников), а также межучрежденческая программа EMERGE, направленная на женщин — сотрудников уровня Р3 в Женеве (9 участников от МБТ), нацелены на создание **резерва будущих лидеров из числа женщин**. Двадцать четыре сотрудника МОТ приняли участие в программе «Лидерство, женщины и ООН», организованной Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций (КПСООН). Специально разработанная для женщин — специалистов уровня Р4/Р5, эта программа призвана еще больше укрепить их потенциал лидерства, помочь им наладить сетевые связи и учиться друг у друга. В ней рассматриваются такие темы, как стили лидерства, гендерные и культурные аспекты лидерства, а также опыт ООН. В 2022 году был дан старт **Программе профессионального наставничества МОТ для женщин** с конкретной целью ускорить прогресс в достижении гендерного паритета среди руководителей МОТ. Шестьдесят три женщины, представляющие все подразделения МБТ, приняли в ней участие в качестве слушателей, которым оказывало поддержку такое же количество наставников. По состоянию на 31 декабря 2023 года 25% слушателей либо получили повышение, выиграли конкурс на перевод с должности, финансируемой из внебюджетных источников, на должность, финансируемую из регулярного бюджета, либо приступили к исполнению новых обязанностей, заняв другую должность того же уровня.
14. По состоянию на 31 декабря 2023 года доля **женщин на руководящих должностях в МОТ** (Р5 и выше по договорам, финансируемым из регулярного бюджета) достигла 43%, превысив целевые показатели, установленные на 2023 и 2025 годы. Потребуется дальнейшие усилия для того, чтобы поддерживать этот уровень и обеспечивать его дальнейший рост, учитывая, что в ближайшие годы женщины, занимающие руководящие должности, будут уходить на пенсию. Кроме того, будет важно привлекать и принимать на работу больше мужчин на должности более низкого уровня, чтобы кадровый состав оставался в границах диапазона гендерного равенства в 47–53%, установленного Структурой «ООН-женщины».

15. МБТ потребуется и далее расширять географическое представительство во всех своих подразделениях. В течение 2022–23 годов девять стран направили новых представителей в МБТ; тем не менее, несмотря на информационно-просветительские усилия, в этот период доля штатных сотрудников, принятых на работу из недостаточно представленных стран, составила 15%, что ниже целевого показателя в 17%, установленного в конце 2021 года.
16. Чтобы содействовать решению этого вопроса, была принята **Программа профессионального развития государственных служащих для категории национальных специалистов**, призванная помочь местным сотрудникам успешно претендовать на международные должности с учетом требований географического представительства. Первоначально эта программа предназначалась только для национальных сотрудников из недостаточно представленных или непредставленных стран. По просьбе представителей регионов сфера ее действия была расширена и теперь также включает ряд национальных сотрудников из адекватно или чрезмерно представленных стран, многие из которых стояли перед угрозой оказаться недостаточно представленными или непредставленными в ближайшие годы в связи с выходом на пенсию их коллег. Эта программа, принятая в 2023 году и рассчитанная на двухлетний срок, продолжится и в 2024 году. Она состоит из двух основных элементов (программы подготовки новых лидеров КПСООН и **дистанционных языковых курсов**) и нескольких дополнительных модулей (включая курс для руководителей, программу карьерного роста и сессии для подачи заявлений на должности в МОТ), что обеспечивает ее адаптивность к конкретным потребностям обучения каждого участника. В программе участвуют 90 национальных сотрудников, из которых 41% составляют женщины и 67% — сотрудники из недостаточно представленных или непредставленных стран (41 — из непредставленных стран и 19 — из недостаточно представленных стран).
17. В 2022–23 годах МБТ подготовило две новые программы электронного обучения, направленные на изменение организационной культуры с целью обеспечить разнообразие и инклюзию. Обязательный курс, посвященный **интеграции лиц с ограниченными возможностями**, призван укрепить уверенность и приверженность сотрудников интеграции лиц с ограниченными возможностями; в рамках второго курса — «Гендерное равенство имеет значение: стремление к гендерно преобразующим изменениям» — обобщаются знания о гендерном равенстве и предлагаются практические подходы к интеграции гендерных аспектов на рабочих местах и в повседневной деятельности МОТ. В рамках Плана действий МОТ по обеспечению гендерного равенства на 2022–25 годы руководители МОТ прошли обучение по гендерным темам. Они взаимодействовали с Ресурсной группой сотрудников по вопросам интеграции лиц с ограниченными возможностями, стремясь лучше понять проблемы сотрудников МБТ с ограниченными возможностями и сотрудников, имеющих на иждивении лиц с ограниченными возможностями.

1.3. Приоритетное направление: укрепление потенциала для достижения результатов

18. Конкретные действия по укреплению потенциала, относящиеся к трем результатам рассматриваемой стратегии, являются лишь частью централизованных мер, нацеленных на развитие людских ресурсов. Широкий круг стандартных действий включает языковую подготовку и обучение навыкам общения, разрешения конфликтов, кадрового управления и внутреннего администрирования. Интерес к этим курсам и их востребованность возросли после того, как многие из них стали доступными онлайн для сотрудников во всем мире. Ознакомительный семинар для вновь назначенных сотрудников теперь

проводится как в онлайн-овом, так и в очном формате, что обеспечивает более эффективное обучение расширенного круга слушателей.

19. В дополнение к централизованным мерам по развитию потенциала **автономные фонды кадрового развития** распределяются среди организационных подразделений по всему миру, позволяя удовлетворять конкретные потребности развития кадров на уровне департамента, бюро и отдельного человека. В помощь директору в его работе по подготовке двухлетней стратегии в области обучения назначается координатор по вопросам учебы (или в некоторых бюро создается комитет по обучению). Координаторы сами проходят подготовку и получают рекомендации от Департамента HRD относительно учебных приоритетов Организации. Они также могут обращаться к докладам о целях развития в поддержку сотрудников местных бюро, находящихся в зоне их ответственности.
20. Учитывая число имеющихся возможностей для наращивания потенциала, время на их реализацию должно распределяться на стратегической основе и основываться на потребностях. Показатель, оценивающий применимость централизованных и децентрализованных программ кадрового развития, заимствуется из обследования, посвященного формированию «Индекса здоровья организации» (ИЗО), и определяет процент сотрудников, заявляющих о прохождении учебных курсов профессионального развития, необходимых для их эффективной работы. Обследование ИЗО не проводилось в 2022–23 годах, и поэтому невозможно предоставить промежуточные результаты по этому показателю. Однако спрос на эти программы остается высоким, а отзывы носят положительный характер.
21. Еще одним эффективным механизмом укрепления потенциала является обучение на рабочем месте; при этом мобильность кадров может быть как стимулом для освоения новых компетенций, так и положительным показателем адекватного уровня передаваемых навыков. Уровень **мобильности в МОТ** растет: в 2022–23 годах 309 сотрудников перешли на новую должность или сменили места службы. Показатель географической мобильности удвоился в 2023 году по сравнению с 2022 годом: 58 сотрудников сменили место службы по сравнению с 29 сотрудниками в 2022 году. Функциональная мобильность также возросла: в 2023 году в одном и том же месте службы 114 сотрудников перешли на новую должность по сравнению с 108 сотрудниками в 2022 году. Ожидается, что обсуждаемые изменения в политике мобильности помогут сохранить эту тенденцию.

Результат 2. Атмосфера уважения, прав и возможностей

2.1. Приоритетное направление: усиление ответственности за результаты работы

22. МОТ по-прежнему характеризуется надежным управлением эффективностью: статистический показатель соблюдения требований в 2023 году составил 89% по состоянию на 31 декабря 2023 года.
23. В целях повышения культуры эффективности во всем МБТ был разработан комплексный портфель учебных мероприятий, который предназначен для руководителей и сотрудников во всех регионах мира. Новый учебный курс в режиме онлайн **«Действенное управление эффективностью»** был опробован в декабре 2022 года, а в 2023 году были организованы восемь полдневных семинаров на всех трех языках МОТ, в которых приняли участие в общей сложности 146 менеджеров. Семинар вызвал значительный интерес и будет повторен в первом квартале 2024 года. В сокращенном виде он был организован для старших сотрудников и групп помощников кадровых служб в регионах Северной и Южной

Америки, Африки, Азии и Тихого океана, а также для координаторов программ повышения эффективности (всего 262 участника). Модуль электронного обучения в рамках системы управления эффективностью MOT был разработан в 2023 году и будет доступен всем сотрудникам в начале 2024 года. Другие курсы в портфеле посвящены таким темам, как «Беседы о производительности», «Предоставление и получение обратной связи» и «Беседы о РОСТЕ». В целом за двухлетний период более 950 сотрудников и руководителей прошли ту или иную форму обучения по вопросам управления эффективностью.

24. Показатель, оценивающий отдачу системы управления эффективностью MOT, заимствуется из обследования ИЗО и определяет процент сотрудников, заявляющих о четкой связи между эффективностью и последствиями. Обследование ИЗО не проводилось в 2022–23 годах, и поэтому невозможно предоставить промежуточный результат по этому показателю. Альтернативный подход к анализу связи между эффективностью и последствиями обеспечивается работой Совета по отчетности⁵. В 2022–23 годах он отслеживал случаи, когда 62 отстающим сотрудникам были даны рекомендации со стороны коллег и руководителей, нацеленные на повышение эффективности их работы (в том числе путем разработки планов повышения производительности). Некоторые из этих дел еще не закрыты, а ряд сотрудников повысили результативность своей работы; при этом 22 человека уволились из МБТ на основании административных решений, по собственному желанию либо в связи с истечением срока действия договора.

2.2 Приоритетное направление: новые методы работы

25. Новая политика **гибкой организации труда**, введенная в действие 1 июля 2023 года, призвана обеспечить адаптацию к новым производственным и экологическим условиям и предоставить сотрудникам возможность более эффективно совмещать трудовую и личную жизнь, при этом достигая высоких показателей благодаря повышению производительности. Хотя новые механизмы относятся ко всем сотрудникам, они основываются на добровольном согласии и по-прежнему определяются служебными требованиями и взаимодополняемостью выполняемой работы. В этой политике признается важность того, чтобы сотрудники выделяли время в офисе совместной работе и творчеству; в ней содержатся четкие положения, касающиеся обеспечения адекватного присутствия в офисе в любой момент времени и строго ограничивающие использование удаленной работы за пределами места службы.
26. Внедрение новой политики подкреплялось широким кругом действий по управлению трансформациями, включая стратегию внутренних коммуникаций и учебные программы, адаптированные для сотрудников и руководителей. Генеральный директор объявил о новой политике перед сотрудниками во время административного совещания, на котором он призвал сотрудников использовать новые подходы ответственным образом и в духе сотрудничества. Старшим менеджерам была предоставлена отдельная информация и были организованы брифинги, чтобы убедиться, что они хорошо подготовлены к поддержке новой политики. Новая политика, ее обоснование и сопутствующие процедуры были разъяснены сотрудникам во время целого ряда региональных вебинаров с участием свыше 1000 сотрудников, представляющих все подразделения МБТ. В дальнейшем в общей сложности 527 сотрудников приняли участие в одном из 28 онлайн-вебинаров.

⁵ Совет по отчетности — орган, созданный Генеральным директором в поддержку внедрения системы управления эффективностью и предоставления соответствующих рекомендаций сотрудникам и руководителям, а также Генеральному директору в отношении сотрудников, находящихся на испытательном сроке, и тех, кто по-прежнему не справляется с порученной им работой.

семинаров, на которых рассматривались практические вопросы, касающиеся путей реализации политики на индивидуальном, групповом уровне и уровне всего МБТ.

27. Новая система гибких условий работы дополнительно подкрепляется рекомендациями и обучением навыкам руководства, управления производительностью и эффективной работы в гибридных и виртуальных группах.
28. Судя по всему, эти механизмы функционируют успешно, и проблемных вопросов возникает очень мало. В конце 2024 года департамент HRD в рамках консультаций с Комитетом профсоюза персонала (SUC) рассмотрит ход выполнения политики и ее дальнейшее влияние на методы работы. После этого Генеральному директору будут представлены соответствующие рекомендации о любых коррективах.
29. МБТ завершило разработку трехлетнего **Плана действий в области психического здоровья и благополучия**, основанного на рекомендациях ВОЗ/МОТ по вопросам психического здоровья в сфере труда и Стратегии ООН в области психического здоровья и благополучия 2024 года, в формировании которой МОТ принимала активное участие. План действий создает комплексную основу, включающую учебу руководителей, для поддержания физического и психического здоровья и благополучия всех сотрудников; он был одобрен Комитетом по безопасности и гигиене труда (КБГТ) и принят высшим руководством в начале декабря 2023 года.
30. В октябре 2023 года был отмечен **Всемирный день психического здоровья**, который был посвящен «Психическому здоровью — всеобщему праву человека»; была организована целая серия мероприятий, в том числе видеообращение Генерального директора и открытие новых специализированных веб-страниц по темам, связанным с психическим здоровьем и благополучием.
31. Менеджеры играют важную роль в создании производственной среды, способствующей психическому здоровью и благополучию. Все должностные лица, занимающие руководящие должности, оцениваются по предпринимаемым ими позитивным действиям, нацеленным на создание рабочей среды, характеризующейся взаимным уважением, безопасностью и инклюзией. МОТ являлась одним из ключевых участников программы для руководителей по вопросам психического здоровья и благополучия **Lead and Learn** («Руководи и учись»), которая была размещена на веб-платформе Blue Line КПСООН в 2022 году. В 2023 году ключевые положения, касающиеся психического здоровья и благополучия, были включены в учебные программы МОТ, связанные с кадровым управлением и управлением эффективностью. На протяжении двухлетия МБТ предоставляло всем сотрудникам возможность повысить свою осведомленность в вопросах, связанных с психическим здоровьем и благополучием, в том числе посредством электронного учебного курса на платформе LinkedIn Learning.

2.3. Приоритетное направление: место работы, основанное на уважении и этических нормах

32. Продолжаются усилия, нацеленные на то, чтобы случаи неуважительного и неэтичного поведения выявлялись, пресекались и наказывались должным образом. Это крайне важно для создания внутри МОТ **безопасной трудовой среды, основанной на взаимном уважении**. Благодаря согласованным усилиям департамента HRD, медиатора, координатора по вопросам этики, Бюро внутреннего аудита и контроля и профсоюза персонала для сотрудников всех подразделений МБТ был организован ряд брифингов и учебных занятий по вопросам основанного на уважении места работы, борьбы с домогательствами, этичного поведения, предотвращения случаев мошенничества и

недопущения неправомерного поведения. Отдельные занятия были проведены для руководителей бюро в Азиатско-Тихоокеанском регионе и для всех сотрудников Регионального бюро для Африки; Международный учебный центр МОТ в Турине организовал курс, посвященный «Максимальному повышению эффективности работы полевых бюро». В течение 2024 года будет развернута адресная кампания “ILO Respect”, направленная на поощрение высочайших норм поведения и уважения, а также на ликвидацию всех форм дискриминации, насилия и домогательств в МОТ.

33. Была размещена обновленная версия **электронного учебного курса по предотвращению сексуальной эксплуатации и насилия** и был создан курс электронного обучения **United to Respect** по вопросам предотвращения злоупотреблений властью, домогательств, в том числе сексуальных домогательств, и дискриминации. Курсы, созданные на основе версий, подготовленных Секретариатом ООН, являются обязательными для всех сотрудников и стажеров МБТ. В настоящее время уровень соблюдения требований составляет 95% и 85% соответственно. Работа над обновлением модуля электронного обучения по вопросам этики была начата в 2023 году и завершится в первой половине 2024 года.
34. МБТ разработало **свод правил поведения по предотвращению всех форм насилия и домогательств на мероприятиях МОТ**, который был введен в действие на Международной конференции труда в 2022 году. На всех трех рабочих языках был подготовлен ряд **информационных и рекомендательных материалов**, включая пособие для руководителей по вопросам предотвращения любых форм насилия и домогательств, включая сексуальные домогательства, сексуальную эксплуатацию и насилие, а также конкретное руководство о передовой практике управления во время расследований. Было обновлено руководство МОТ по разрешению конфликтов. В ближайшее время будут изданы дополнительные материалы, в том числе монография об ориентированном на жертву подходе МОТ, руководство по предотвращению и пресечению неправомерных действий сексуального характера и руководство для сотрудников о передовой практике проведения расследований. Помимо этих материалов в 2024 году будет улучшена страница в **интранете МОТ**, посвященная развитию культуры взаимного уважения, и будет издан широкий круг агитационных материалов и материалов по повышению осведомленности для всех сотрудников по вопросам борьбы с неблагоприятным поведением и формирования места работы, основанного на безопасности и взаимном уважении.
35. **Политика МБТ по противодействию домогательствам** будет обновлена в 2024 году в соответствии с принципами и правами, закрепленными в Конвенции МОТ 2019 года об искоренении насилия и домогательств в сфере труда (190). Она также призвана поощрять культуру «порядочности» и упреждающего решения проблем, используя «вначале неформальный» подход. Доступнее — в случае необходимости — станут формальные механизмы урегулирования конфликтов.
36. Уважение ко всем формам многообразия дополнительно поддерживается пересмотром внутренней политики и процедур МОТ. Более строгое следование Стратегии ООН по инклюзии людей с инвалидностью (ЮНДИС) будет обеспечиваться в рамках **новой политики интеграции лиц с ограниченными возможностями**, которая в настоящее время согласовывается с профсоюзом персонала. В новой политике учтены предложения Ресурсной группы сотрудников в отношении штатных сотрудников с ограниченными возможностями или лиц с ограниченными возможностями, находящимися на иждивении, а в ходе переговоров дополнительно учитываются заключения **обследования по вопросам интеграции лиц с ограниченными возможностями**, которое было проведено в октябре 2023 года с участием 874 сотрудников.

37. Гендерно-нейтральные и инклюзивные механизмы укрепляются в интересах всех сотрудников, готовящихся стать родителями, благодаря внесению значительных улучшений в положения о **родительском отпуске** в рамках общей системы ООН и заключению пересмотренного **коллективного соглашения по вопросам охраны материнства и родительского отпуска**.
38. По решению Административного совета от ноября 2023 года были пересмотрены **внутренние дисциплинарные правила** в главе XII Положения о персонале. Новый набор санкций, а также процедуры рассмотрения и применения дисциплинарных взысканий доводятся до сведения сотрудников с помощью выделенной страницы в интранете.

Результат 3. Использование технологий в интересах действенных услуг кадрового управления на основе дальнейших инноваций и цифровизации кадровой службы

3.1. Приоритетное направление: технологии управления людскими ресурсами / цифровизация

39. Продолжился прогресс на пути к цифровизации всех основных процессов кадрового управления, и к концу 2023 года было выполнено 66% поставленных задач, что превысило целевой показатель, установленный на первые два года реализации стратегии. Помимо положительного воздействия сокращения использования бумаги на окружающую среду, создается более эффективная платформа в поддержку глобального кадрового управления в условиях, когда ширится использование гибких форм организации труда. Повышение уровня цифровизации системных и процессных аспектов кадровой работы способствует повышению скорости и последовательности в предоставлении основных услуг, тем самым позволяя сотрудникам кадровой службы уделять больше времени аспектам обслуживания, ориентированным на клиентов и в целом на отдельных лиц.
40. В начале 2022 года была создана новая платформа для адаптации новых сотрудников, обеспечивающая им легкий доступ ко всем соответствующим документам и информации. В 2023 году она была усовершенствована для большего удобства пользователей с предоставлением имеющейся информации на всех трех языках. Это позволило повысить качество клиентских услуг, равно как и эффективность выполнения формальностей, связанных с назначениями.
41. Пилотная инициатива по оцифровке личных дел, развернутая в 2022 году, реализуется в полном соответствии с политикой МБТ в области защиты данных. Электронные файлы позволяют сохранять целостность и конфиденциальность информации о штатных сотрудниках с должными ограничениями доступа. Это обеспечивает, в случае необходимости, постоянный и мгновенный доступ к личным делам и предотвращает задержки с получением и передачей информации внутри различных административных процессов.
42. В целях дальнейшего повышения эффективности и оптимизации кадровых процессов на глобальном уровне МБТ изучает возможность создать и обеспечить устойчивость функционирования глобальной электронной системы подачи заявлений. В 2023 году департамент INFOTEC приступил к осуществлению двух пилотных проектов, результаты которых будут представлены Комитету по управлению информационными технологиями (ITGC) в апреле 2024 года, после чего будет принято решение о наиболее устойчивом подходе к управлению официальными записями в будущем.

43. Помимо цифровизации службы поддержки пользователей ILO People, созданной в 2022 году, две новые функции были добавлены в систему кадрового управления MOT в 2023 году. Во-первых, завершился первый этап внедрения модуля самооценки компетенций, который позволяет техническим специалистам совместно с руководителями самостоятельно оценивать свои навыки, выявлять в них пробелы и определять потребности в обучении. Во-вторых, был адаптирован модуль управления эффективностью программы ILO People в поддержку функции оценки эффективности работы координаторов-резидентов страновых групп ООН.
44. В 2023 году было разработано новое **Приложение для управления рабочим временем и временем отсутствия на работе**, которое позволяет реализовывать новые права на родительский отпуск, установленные Комиссией по международной гражданской службе (КМГС), новую политику MOT в отношении гибких условий работы и вводимых с 1 января 2024 года двух ежегодных «плавающих» (т. е. без фиксированной даты) государственных праздников в штаб-квартире. Новое приложение, полностью интегрированное с системой ИРИС и доступное на ноутбуке MOT из любого места, позволяет сотрудникам и их руководителям в электронном виде формировать и отслеживать информацию о родительских отпусках, удаленной работе, накопленных часах и «плавающих» днях. Это значительно улучшает условия работы сотрудников благодаря более удобному в пользовании и прозрачному инструменту, который поддерживает высокий уровень доверия и коллективной работы во всем МБТ. Менеджеры имеют возможность планировать и учитывать время отсутствия сотрудников в офисе, справедливо управлять удаленной работой и в случае необходимости своевременно находить замену.
45. В 2023 году в целях дальнейшего упрощения административных процессов и повышения удобства для пользователей были внедрены программные средства, позволяющие сотрудникам проходить **самоаттестацию для целей трудоустройства и уплаты налогов во Франции**, что позволяет практически мгновенно и безопасно формировать около 1200 справок, тем самым значительно повышая эффективность работы сотрудников кадрового департамента.
46. Кроме того, в 2023 году с помощью департамента RELMEETINGS было внедрено новое приложение в поддержку процесса найма переводчиков; оно позволяет полностью оцифровывать контракты и предоставлять переводчикам доступ к функции самообслуживания. Новая система значительно сократила время, которое ежегодно требуется административным сотрудникам для заключения более трех тысяч контрактов на услуги устного перевода; она полностью интегрирована с системой ИРИС и системой расчета и перечисления заработной платы. Функции мониторинга и отчетности доступны менеджерам департаментов RELMEETINGS и HRD.
47. Доступная всем сотрудникам МБТ онлайн-библиотека **LinkedIn Learning Library** является богатым источником для приобретения знаний и развития практических навыков в области цифровизации. Рекомендованные схемы обучения были разработаны для различных инструментов Microsoft и в рамках темы «Трансформационные технологии» в серии учебных занятий «Будущее сферы труда». В 2022–23 годах INFOTEC и департамент HRD совместно разработали ряд новых электронных приложений, которые станут подспорьем в системе планирования общих ресурсов MOT. К ним относятся руководства для пользователей, короткие видеоролики и пошаговые пособия, с которыми можно ознакомиться в режиме онлайн в пользовательском центре ИРИС.
48. Наконец, еще одним важным направлением цифровизации в 2023 году стала реализация нового медицинского приложения **Medical Electronic Application**, включающего

полностью оцифрованные медицинские карты. Новое приложение заменяет физические медицинские карты и позволяет записывать в цифровом формате информацию о консультациях, вакцинациях, периодических осмотрах и миссиях как сотрудников МБТ, так и внешних посетителей, таких как члены Административного совета или внештатные сотрудники. Доступ к этим файлам исключительно ограничен персоналом медицинской службы MEDSERV.

3.2. Приоритетное направление: аналитика в сфере управления людскими ресурсами

49. Помимо созданных в 2022 году информационных панелей, посвященных учебным программам и набору кадров, были подготовлены **новые интерактивные панели** для руководителей и сотрудников в поддержку реализации новых прав КМГС на родительский отпуск, новой политики MOT в отношении гибких условий работы и введения «плавающих» дней в штаб-квартире. Новые приложения предоставляют руководителям и сотрудникам подробную информацию о рабочих графиках, отпусках и условиях удаленной работы, включая долю удаленной работы в разбивке по отделам/департаментам и бюро. Доступ к этим информационным панелям можно получить, находясь где бы то ни было, с помощью ноутбука MOT.

► Перспектива на 2024–25 годы

50. Прогресс, достигнутый в решении задач Стратегии развития людских ресурсов на 2022–23 годы, обеспечивает МБТ сильные позиции на перспективу 2024–25 годов. Основные задачи на оставшиеся два года по трем результатам изложены ниже:

Результат 1

51. В 2023 году завершилась инвентаризация текущих стратегических и оперативных мер в области **кадрового планирования** и используемых MOT процессов и инструментов. Это позволило выявить возможности для дальнейшего развития этих инициатив в 2024–25 годах, расширить то, что уже было создано, и укрепить систематический характер используемого подхода.
52. Будет продолжен пересмотр **общих должностных инструкций** для остальных групп должностей категории общего обслуживания в штаб-квартире и сотрудников категории специалистов во всем мире, и будут завершены остающиеся этапы **программы систематизации навыков**.
53. Будет разработана новая **политика в области мобильности** как часть последующих мер по итогам выездного совещания с участием представителей администрации и профсоюза персонала⁶. Кроме того, будут достигнуты договоренности, нацеленные на расширение доступа и повышение осведомленности о возможностях карьерного роста сотрудников, занятых в проектах сотрудничества в целях развития, включая анализ условий финансирования. В свою очередь это позволит окончательно доработать **политику обучения и развития персонала МБТ**.

⁶ GB.350/PFA/9.

- 54. В 2024 году будет разработан комплексный план, который позволит более эффективно отслеживать действия кадровой службы по обеспечению разнообразия и инклюзии и обеспечивать проведение всестороннего анализа; новый план объединит различные инициативы в области кадрового управления и разработки политики в отношении разных целевых групп. Он будет касаться всех действий, поощряющих разнообразие в результатах 1 и 2 Стратегии развития людских ресурсов.
- 55. До конца двухлетия 2024–25 годов МБТ подготовит очередной выпуск обследования «Индекс здоровья организации». Хотя это не является результатом, предусмотренным Стратегией развития людских ресурсов, ИЗО позволит сформировать отчетность по соответствующим показателям в рамках результатов 1 и 2 и предоставит ценную информацию об отношении сотрудников к изменениям в структуре и политике Организации, которые произошли в последние годы.

Результат 2

- 56. Информация и рекомендации по вопросу делегирования полномочий, дающих руководителям достаточно полномочий и повышающих их ответственность за принятие решений и руководство, будут доработаны и опубликованы в доступной для всех сотрудников форме.
- 57. Будут проведены переговоры с профсоюзом персонала для анализа существующих механизмов признания заслуг и личного продвижения по службе с целью создать более инклюзивные **механизмы вознаграждения и признания** в интересах всех сотрудников.
- 58. Оценка хода реализации политики гибкой организации работы будет проведена в конце 2024 года.
- 59. Осуществление Плана действий МОТ в области психического здоровья и благополучия на рабочих местах будет продолжаться и, по возможности, расширяться.
- 60. Кампания **ILO Respect** будет реализована в полном объеме. Во всех регионах будет проведен целый ряд информационных мероприятий и мероприятий по повышению осведомленности, а также просветительских мероприятий и учебных курсов.

Результат 3

- 61. Будет принято к исполнению решение Руководящего комитета МБТ по ИТ об электронной подаче заявок.
- 62. Будет пересмотрен процесс выплат при прекращении службы в целях его унификации во всех местах службы, что упростит административные процедуры, усилит контроль и отчетность в соответствии с Международными стандартами учета в государственном секторе.
- 63. МБТ примет новый инструмент тестирования в поддержку процессов найма.
- 64. Информационные панели управления временем отсутствия будут обновлены для отображения информации в режиме реального времени, чтобы улучшить взаимодействие с пользователем и поддержать менеджеров в мониторинге и принятии решений. В настоящее время на информационных панелях отображается только информация, обновленная днем ранее.

► Предлагаемое решение

65. Административный совет поручил МБТ принимать во внимание данные им рекомендации в ходе дальнейшего осуществления Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы.

► Приложение

Промежуточные значения ключевых показателей Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы

Результат 1. Разнообразный состав сотрудников с необходимыми навыками, позволяющими смотреть в будущее

Эффективное кадровое планирование

Показатель

Процентная доля ожидаемых вакансий, в отношении которых процессы отбора кандидатов завершаются до ухода сотрудников, занимающих эти должности

Промежуточный этап (к концу 2023 г.)

30%

Целевой показатель (к концу 2025 г.)

50%

Результаты:  51%*

Средства контроля / источник данных

Данные кадрового планирования HRD
Модуль найма в системе кадрового управления MOT (ILO People)
Данные о персонале в Комплексной системе информации о ресурсах MOT (ИРИС).

Исходные показатели

Новый показатель

* Показатель отслеживания должностей руководителей и директоров МБТ.

Отвечающие целям должностные инструкции

Показатели

Процент сотрудников категории специалистов в мире с обновленными типовыми должностными инструкциями

Процент сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире с обновленными типовыми должностными инструкциями

Промежуточный этап (к концу 2023 г.)

50% (сотрудники категорий специалистов и общего обслуживания)

Целевой показатель (к концу 2025 г.)

70% (сотрудники категорий специалистов и общего обслуживания)

Результаты:  50% сотрудников категории специалистов
50% сотрудников категории общего обслуживания

Средства контроля / источник данных

Данные HRD об организационной структуре
Данные о должностях в ИРИС

Исходные показатели

Новый показатель

Гендерное равенство на должностях категории специалистов и руководителей

Показатели	Промежуточный этап (к концу 2023 г.)	Целевой показатель (к концу 2025 г.)
a) Процент должностей категории специалистов МБТ (от P1 до P4, штатные сотрудники), занимаемых женщинами	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47–53%)	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47–53%)
	Результаты:  54%	
b) Процент должностей категории руководителей МБТ (от P5 и выше, штатные сотрудники), занимаемых женщинами	40%	42%
	Результаты:  43%	
Средства контроля / источник данных Доклад о составе и структуре персонала для Административного совета	Исходные показатели Положение на 30 сентября 2021 г.: P1–P4: 55% P5 и выше: 39%	

Расширение географического представительства во всем МБТ

Показатель	Промежуточный этап (к концу 2023 г.)	Целевой показатель (к концу 2025 г.)
Процент вновь принятых на работу штатных сотрудников из стран, менее чем достаточно представленных в МОТ	23%	28%
	Результаты:  За период 2022–23 гг. 15%	
Средства контроля / источник данных Доклад о составе и структуре персонала для Административного совета	Исходные показатели Положение на 1 сентября 2021 г. (за период 2018–21 гг.): 17%	

Обучение и развитие отвечают потребностям меняющегося кадрового состава

Показатель	Промежуточный этап (к концу 2023 г.)	Целевой показатель (к концу 2025 г.)
Процент сотрудников, указавших, что они проходят курсы подготовки и развития, необходимые им для эффективной работы	Рост на 12%	Рост на 25%
	Результаты:  Невозможно измерить*	
Средства контроля / источник данных Обследование, посвященное «Индексу здоровья организации»	Исходные показатели Итог 2021 г.: 46%	

* Обследование, посвященное «Индексу здоровья организации», не проводилось в 2022–23 гг.

Рост функциональной и географической мобильности

Показатель

Процент сотрудников на должностях, финансируемых из регулярного бюджета, которые перешли на другую должность или в другое место службы на один год и дольше в 2022–23 и 2024–25 гг.

Промежуточный этап

(к концу 2023 г.)

15%*

Целевой показатель

(к концу 2025 г.)

Дальнейший рост на 5%*

Результаты:



За период 2022–23 гг.

18,8% сотрудников были мобильными в функциональном или географическом отношении

Средства контроля / источник данных

Данные о сотрудниках в ИРИС

Исходные показатели

Положение в 2020–21 гг. по состоянию на 31 августа 2021 г.:

13% сотрудников были мобильными в функциональном или географическом отношении в течение двухлетия

* Будут готовиться отдельные доклады с данными о географической и функциональной мобильности, однако общий процент будет рассчитываться на основе общего числа переводов.

Результат 2. Атмосфера уважения, прав и возможностей

Управление эффективностью ради результатов

Показатель

Процент сотрудников, указавших, что в МОТ существует четкая связь между производительностью и последствиями

Промежуточный этап

(к концу 2023 г.)

Рост на 10%

Целевой показатель

(к концу 2025 г.)

Рост на 20%

Результаты:



Невозможно измерить*

Средства контроля / источник данных

Обследование, посвященное «Индексу здоровья организации»

Исходные показатели

Итог 2021 г.: 46%

* Обследование, посвященное «Индексу здоровья организации», не проводилось в 2022–23 гг.

Здоровая практика работы / адаптация к новым способам работы

Показатель

Процент сотрудников, ответивших на анкету восходящей обратной связи в рамках системы управления эффективностью и указавших, что их руководитель способствует созданию безопасной рабочей среды, установлению здорового баланса трудовой и личной жизни и личному благополучию

Промежуточный этап

(к концу 2023 г.)

Рост на 5%

Целевой показатель

(к концу 2025 г.)

Дальнейший рост на 5%

Результаты:



83%

Средства контроля / источник данных

Модуль управления эффективностью в системе ILO People

Исходные показатели

Результаты восходящей обратной связи за 2020 г.: 85%

Рабочая атмосфера в МОТ, основанная на взаимном уважении

Показатель

Процент сотрудников, ответивших на анкету восходящей обратной связи в рамках системы управления эффективностью и указавших, что их руководитель осознает необходимость предотвращения насилия и домогательств на рабочем месте и должным образом реагирует на проблемы, оказывая коллегам поддержку в случае необходимости

Промежуточный этап

(к концу 2023 г.)

Рост на 5%

Целевой показатель

(к концу 2025 г.)

Дальнейший рост на 5%

Результаты:

86%



Средства контроля / источник данных

Модуль управления эффективностью в системе ILO People

Исходные показатели

Результаты восходящей обратной связи за 2020 г.: 81%

Результат 3. Использование технологий в интересах действенных услуг кадрового управления на основе дальнейших инноваций и цифровизации кадровой службы

Рост использования цифровых кадровых сервисов и инструментов во всем МБТ

Показатель

Процент оцифрованных ключевых процессов кадрового управления

Промежуточный этап

(к концу 2023 г.)

65%

Целевой показатель

(к концу 2025 г.)

75%

Результаты:

66%



Средства контроля / источник данных

Список ключевых процессов HRD

Исходные показатели

Текущий список оцифрованных процессов 2021 г.: 42%