



В ЦЕЛЯХ ИНФОРМАЦИИ

ЧЕТЫРНАДЦАТЫЙ ПУНКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ

Стратегия в области развития людских ресурсов: ежегодный доклад

Введение

1. Представляя в ноябре 2005 года пересмотренную Стратегию в области развития людских ресурсов на 2006-09 годы (далее «Стратегия»), Бюро обязалось направлять ежегодно, начиная с ноября 2006 года, доклад о прогрессе в ходе ее выполнения.¹
2. В данном первом полном докладе представлены, в общих чертах, меры, принимавшиеся с целью выполнения Стратегии, а также основные результаты, достигнутые в течение первых девяти месяцев 2006 года применительно к задачам, утвержденным Административным советом. В нем также указаны важнейшие контрольные ориентиры, которые предстоит достигнуть в ходе дальнейшего выполнения Стратегии (см. приложение).

Структура доклада

3. Выполнение стратегии в 2006 году потребовало одновременных действий по всем трем приоритетным направлениям ее развития: продуманные и эффективные политика и процедуры приема на работу, трудоустройства и продвижения по службе; комплексные системы управления поощрительными стимулами и строгого контроля за эффективностью работы персонала и развитием людских ресурсов; основные меры по обеспечению благополучия персонала и его безопасности. В Разделе I дается подробное описание прогресса, достигнутого по каждому из этих направлений.
4. Существенное значение для успешного выполнения Стратегии имеют меры поддержки, по которым также проводилась работа. Сюда входят: повышение эффективности работы Департамента развития людских ресурсов (РЛР); дальнейшее сближение политики в области РЛР с процессом выполнения страновых программ достойного труда программ (СПДТ) на основе методов управления, ориентированных на конечные результаты, и создание более эффективных систем мониторинга и отчетности. Эти вопросы рассматриваются в Разделе II.

¹ GB.294/PFA/16, п. 40.

5. В-третьих, поступают запросы относительно результатов работы Комитета, связанного с идентификацией сопоставимых данных по персоналу в общей системе ООН, и консультаций, проводимых с внешним аудитором. Этот вопрос рассматривается в Разделе III.

Выполнение Стратегии: обзор

6. Стратегия занимает исключительно важное место в проводимой МОТ реформе, так как она воплощает стремление Бюро усовершенствовать методы управления ЛР. Следует напомнить, однако, что некоторые из средств для достижения этой цели, будучи составной частью Общей системы ООН, не находятся под контролем внутренней структуры управления Бюро, так как на них влияет Комиссия по международной гражданской службе (КМГС), равно как и решения и рекомендации Генеральной ассамблеи Организации Объединенных Наций. Поэтому Бюро продолжало вести свою работу в рамках Сети по вопросам людских ресурсов Совета административных руководителей системы ООН по координации, где оно отстаивает свои интересы и поднимает вопросы, имеющие воздействие на процессы управления людскими ресурсами (УРЛ), проходящие в рамках общей системы в целом и в МОТ, в частности.
7. Совершенствование оценки эффективности работы персонала и усиление ответственности занимают центральное место в реформах, проводимых в соответствии со Стратегией с целью еще большего сближения политики в области ЛР с мерами по достижению целей МОТ. В соответствии с принятым в Бюро подходом, ориентированным на конечные результаты, основное внимание направлено на линейных руководителей и вышестоящих руководителей, при этом проводятся меры по делегированию полномочий с одновременным усилением их ответственности. Параллельно проводится формальный и неформальный диалог с Комитетом профсоюза сотрудников (КПС) МБТ, также нацеленный на создание благоприятных условий для выполнения Стратегии. Он остается весьма существенным элементом данного подхода.
8. Важным новшеством стало проведение в октябре 2006 года под председательством Генерального директора симпозиума Группы вышестоящих руководителей по вопросам достойного труда. Основными результатами этого симпозиума являются: исключительно важные предложения об усилении последовательности в политике, проводимой всеми подразделениями МБТ и бюро на местах с целью достижения конкретных результатов на национальном, региональном и глобальном уровнях; основные стратегии по повышению эффективности МБТ в выполнении СПДТ и совершенствованию подхода, ведущего к определению места МОТ в процессе проводимых ООН реформ, а также усилению последовательности и эффективности оперативной деятельности на уровне каждой страны.
9. Согласно оценкам, реализация установленных Стратегией приоритетов потребует в 2006-07 годах дополнительных средств в размере 2,94 млн. долл. США, которые, как указывается в документе GB.294/PFA/16, будут покрыты в основном за счет ассигнований на РЛР из Программы и бюджета на 2006-07 годы.² Остальные издержки будут покрываться за счет ассигнований за счет излишков наличных средств, которые будут направлены на введение в действие новой модели набора персонала (см. ниже п. 16), а также из средств экономии, полученной в результате переориентации деятельности департамента (см. ниже п. 60).

² Там же, п. 39.

10. В целом, в течение первых девяти месяцев немало сделано для того, чтобы заложить основы для достижения целей, причем основные усилия направлялись на разработку и укрепление процессов, на разработку основополагающих показателей и создание атмосферы сопричастности между руководителями и сотрудниками.

I. Основные компоненты Стратегии

1. Надлежащие и эффективные политика и процедуры в области найма, трудоустройства и развития карьеры персонала

а) Совершенствование процедуры приема на работу и отбора персонала

Цель:

Прием на работу и отбор персонала строится на пересмотренных процедурах, в рамках которых особое внимание уделяется квалификации, компетенции и добросовестности кандидатов. Эти процедуры, предлагаемые поправки к Правилам о персонале и соответствующие административные циркуляры будут представлены Комитету для его утверждения в марте 2006 года.

11. Как отмечал Комитет в марте 2006 года, пересмотр коллективного договора в отношении процедур набора и отбора кадров приостановлен до заключения пересмотренного договора. Затем переговоры между администрацией и КПС возобновились в рамках рабочей группы Объединенного согласительного комитета (ОСК). Хотелось бы надеяться на то, что пересмотренный договор будет, в конечном счете, заключен, что позволит представить на рассмотрение Комитета в марте 2007 года поправки в Правила о персонале и в соответствующие административные циркуляры. Пока же настоящий коллективный договор остается в силе.

Цель:

К концу 2007 года сроки завершения процесса отбора кадров по конкурсу будут сокращены, в среднем, до 90 дней.

12. В среднем, время, требуемое для завершения процесса отбора кадров по конкурсу, сократилось с 139 дней в 2005 году до 130 дней в течение восьми месяцев с начала 2006 года. Это сокращение оказалось возможным вопреки возрастанию числа конкурсов в этот же период (до 43% по сравнению с тем же периодом в 2005 г.).
13. В целом, между январем и сентябрем 2006 года были объявлены для внутреннего и/или внешнего конкурса 33 поста (24 поста категории специалистов и выше и девять – категории работников общего обслуживания), по которым поступило примерно 2.550 заявлений.
14. С начала 2006 года стажировку прошли около 220 молодых специалистов – 146 в штаб-квартире и 74 в регионах. В штаб-квартире большинство стажеров по прежнему составляли выходцы из стран Европы и Северной Америки, что натолкнуло на мысль о необходимости проведения в рамках новой политики в области стажировки мер по привлечению кандидатов из других стран мира посредством, помимо прочего, предоставления стипендий, покрывающих самые насущные потребности. Хотя прохождение стажировки не гарантирует и не дает право на получение должности в

Бюро, программа стажировки является, несомненно, источником потенциальных кандидатов в будущем. Даже в более широком плане создается потенциал знаний и понимания принципов МОТ, приобретаемых стажерами, которые они могут использовать в своей будущей профессиональной деятельности.

15. Как отмечалось в марте 2006 года,³ Департамент РЛС провел анализ внутренней системы потока операций в целях определения путей, которые, в соответствии с поставленной целью, приведут к дальнейшему сокращению среднего периода времени, затрачиваемого на набор кадров. Круг мер по решению этой задачи включает: реорганизацию отдела по комплектованию штатов; совершенствование внутренних рабочих процессов; обучение дополнительного числа экспертов по вопросам аттестации для Центра аттестации; постоянный диалог с руководителями относительно их будущих потребностей в кадрах и с КПС с целью содействия в достижении более полного понимания процесса набора кадров.
16. Одновременно Бюро разрабатывало новую модель набора кадров. Речь идет и Системе комплектования штатов, назначения и трудоустройства (РАПС), направленной на повышение эффективности процесса набора. Согласно этой модели, процесс набора кадров категории специалистов на должности, предусмотренные регулярным бюджетом, будет проводиться ежегодно в течении нескольких установленных периодов. Эта модель облегчит достижение стоящих перед Департаментом РЛР ряда крупных целей, что послужит интересам Бюро, сотрудников и внешних кандидатов. В масштабах Бюро планируется усовершенствовать процедуру поиска кадров, планирование преемственности и выявление талантов, оказывать поддержку политике мобильности персонала, причем будут всесторонне учитываться потребности в новых кадрах. Для сотрудников новая модель интересна тем, что благодаря ей они смогут лучше планировать свою карьеру и выделить больше времени для подготовки, с профессиональной и личной точек зрения, к назначениям, особенно назначениям, влекущим за собой переезд из одного географического региона в другой. Бюро вместе с некоторыми государствами-членами провело обзор наиболее успешной практики в этой области. Разработаны ее концептуальные основы вместе с прогнозом потока операций, которые теперь изучаются вышестоящими руководителями МБТ и сопоставляются с наиболее успешным практическим опытом, имеющимся в ООН и в более широких рамках международного сообщества. Новая система будет введена в 2007 году.

b) Расширение разнообразия

Региональное разнообразие

Цель:

Более сбалансированное региональное представительство сотрудников Бюро будет обеспечено к концу 2007 года, при этом особое внимание будет уделено вопросам расширения представительства тех регионов, которые оказались не представленными или недопредставленными.

17. Идею регионального представительства окончательно перевели в плоскость практических действий. С самого начала Бюро реализовало принципы, которые оно использует в своей сегодняшней методологии определения географического представительства на уровне страны. Основой здесь служит понятие стандартного целесобразного диапазона (для персонала, проходящего по регулярному бюджету, по

³ GB.295/PFA/18, п. 7.

категории специалистов и выше) применительно ко всем государствам-членам, чей взнос не превышает 0,2% от регулярного бюджета, а также целесообразный диапазон в зависимости от их взноса в регулярный бюджет в сопоставлении со всеми другими государствами-членами. Эти цифры затем суммируются по всем странам одного региона для расчета предельных значений для данного региона. Определение регионов совпадает с тем, которое принято в административных целях, то есть пять регионов, указанных в нижеследующей таблице 1.

Таблица 1. Представительство персонала по регионам (персонал, проходящий по регулярному бюджету, категория специалистов и выше), декабрь 2005 и сентябрь 2006 ⁴

Административный регион (число государств-членов)	Целесообразный диапазон		Средняя величина целесообразного диапазона		Численность персонала		Колебания	
	Декабрь 2005	Сентябрь 2006	a)		b)		b)-a)	
			Декабрь 2005	Сентябрь 2006	Декабрь 2005	Сентябрь 2006	Декабрь 2005	Сентябрь 2006
Африка (53)	60-101	60-101	81	81	96	95	+15	+14
Северная и Южная Америка (35)	126-209	125-208	167	166	171	166	+4	0
Арабские государства (11)	15-25	15-25	20	20	8	7	-12	-13
Азиатско-Тихоокеанский регион (29)	111-185	109-182	148	146	115	120	-33	-26
Европа и Центральная Азия ⁵	172-286	173-288	229	231	255	256	+26	+25
Итого					645	644		

18. Из таблицы 1 можно сделать два вывода. Во-первых, с одной стороны, ситуация представляется в целом положительной, поскольку географическое распределение работников категории специалистов и выше в четырех из пяти регионов находится в пределах целесообразного диапазона, и только регион Арабских государств не отвечает этому критерию. Во-вторых, нельзя, однако, не констатировать, что результаты становятся не столь однозначными, когда для приблизительного измерения межрегионального баланса используется средняя величина целесообразного диапазона, которая равна действительному числу штатных должностей. Регионы Африки и Европы и Центральной Азии превышают средний порог, тогда как Азиатско-Тихоокеанский регион не достигает этого порога. Это означает, что поиск кандидатов следует по-прежнему вести в этих двух регионах для достижения более сбалансированного географического распределения. В этом отношении, в течение последних девяти месяцев уже удалось добиться определенного прогресса в Азиатско-Тихоокеанском регионе.

19. Бюро признает, вместе с тем, что внутри самих регионов имеются значительные дисбалансы, в связи с чем теперь практикуется еще большая опора на региональный подход, для чего в каждом регионе постоянным вниманием пользуются не представленные и недопредставленные страны. В этом контексте можно отметить, что три из восьми (или 38%) внешних кандидатов, принятых в 2005 году на должности категории специалистов или выше, являются гражданами не представленных или недопредставленных стран. В течение восьми месяцев с начала 2006 года соответствующие цифры составили восемь из 33 (или 24%); кроме того, десять (или 30%) кандидатов являются гражданами стран, которые, согласно прогнозам, вытекающим из

⁴ Персонал, подлежащий географическому распределению.

⁵ Число государств-членов в Европе и Центральной Азии возросло с 50 до 51 после вступления в Организацию Черногории, ставшей 179-м государством-членом.

планирования комплектования штатов, войдут к концу 2006 года в число не представленных или недопредставленных стран в связи с выходом на пенсию.

- 20.** В некоторых не представленных или недопредставленных странах Бюро сталкивается, однако, с серьезной проблемой привлечения большего числа кандидатов надлежащей квалификации. Из 2.316 заявлений, полученных от внешних кандидатов в 2006 году, менее 20% поступили от кандидатов из этих стран, и, более того, ни уровень образования, ни языковая и/или профессиональная квалификация большинство из них не отвечали соответствующим критериям. Это заставило расширить усилия по поиску кандидатов, нацеленные на решение этой проблемы, сочетая при этом разные подходы, в том числе:
- a) размещение в наиболее распространенных региональных СМИ объявлений с приглашением имеющих надлежащую квалификацию лиц связаться с МБТ с целью включения их в списки приемлемых кандидатов в случае появления вакансий;
 - b) направление поисковых миссий в ряд стран Азии и в Арабские государства и участие в ярмарках рабочих мест, особенно с целью отбора молодых специалистов;
 - c) создание базы данных потенциальных кандидатов, включающей сведения о соответствующих государственных учреждениях, социальных партнерах, университетах, научно-исследовательских институтах, СМИ и других потенциальных источниках кандидатов и информации в не представленных и недопредставленных странах, куда можно направлять объявления о вакансиях. Летом в представительства всех таких государств-членов в Женеве были направлены запросы об оказании содействия в составлении этой базы данных. На данный момент получены ответы от шести представительств.
- 21.** Реализации этих подходов способствует внутренний механизм, благодаря которому при проведении конкурсной процедуры приоритет перед внутренними кандидатами отдается внешним кандидатам из не представленных и недопредставленных стран, но обеспечивая при этом неукоснительное соблюдение норм приема на работу в отношении компетенции и лояльности, в соответствии с положениями Правил о персонале МБТ.

Гендерная сбалансированность

Цель:

Доля женщин, занимающих руководящие должности (т.е. посты уровня P5 и выше) должны возрасти у 2007 года до 33%.

- 22.** Наблюдается неуклонный прогресс в достижении гендерной сбалансированности на постах уровня P5 и выше, выражающийся в повышении доли женщин на руководящих постах с 29% в конце 2005 года до 31% к сентябрю 2006 года. Этот сдвиг особенно заметен на постах уровня D1 и D2, где их доля возросла с 31% до 35% и с 26 до 28%, соответственно. В течение того же периода наблюдался прогресс и на постах уровня P5, где доля женщин возросла с 28 до 30%.
- 23.** Можно ожидать дальнейшего прогресса в достижении этой цели, особенно в отношении назначений (в основном на посты уровня D1 и выше), где выбор является прерогативой непосредственно Генерального директора. Особые усилия следует предпринять для ускорения прогресса на постах уровня P5. С одной стороны, перспективы вселяют на то надежду, поскольку более двух третей кадров, выходящих на

пенсию в 2006-09 годах, приходится на мужчин. С этими вакансиями создаются возможности для повышения доли женщин. Для того чтобы эти перспективы стали реальностью, МБТ усилит оказываемую в рамках Программы развития методов управления и руководства (ПРУР) поддержку в подготовке многих женщин с квалификацией, позволяющей им занять посты более высокого уровня. С другой стороны, систематические усилия по изменению баланса структуры классов должностей и их ориентация в основном на посты уровня P5 может сократить круг возможностей для продвижения женщин на этот уровень.

Лица с частичной утратой трудоспособности

24. Осуществление политики содействия занятости и удержания лиц с частичной потерей трудоспособности в МБТ потребовало проведения следующих мер: перестройки некоторых помещений здания МБТ для облегчения их доступа к рабочим местам; включения на свою веб-страницу с предложениями о найме и во все объявления о вакансиях особого указания на то, что Бюро приветствует подачу заявлений от лиц с частичной потерей трудоспособности; и в ряде случаев работу с некоторыми сотрудниками и их руководителями в отношении облегчения разумного приспособления с учетом обстоятельств. В таких случаях приемлемое приспособление к конкретному виду инвалидности позволяет сотруднику продолжать трудовую деятельность, что достигается или посредством предоставления более частых периодов отдыха в течение рабочего дня, или предоставления большей гибкости в организации рабочего времени для того, чтобы соответствующее лицо могло посещать сеансы функциональной реабилитации по предписанию лечащего врача. Бюро намерено проводить каждые пять лет обзор эффективности позитивных мер, осуществляемых в соответствии с политикой, направленной на расширение возможностей трудоустройства лиц с частичной утратой трудоспособности и, в случае необходимости, принимать меры для повышения эффективности таких мер.⁶

с) Придание сбалансированности структуре классов должностей

Цели:

- i) *По меньшей мере, одна треть постов уровня P5, которые освободятся к концу 2009 года за счет выхода сотрудников на пенсию, будет подвергнута реклассификации. Классы других постов, которые освободятся в тот же период времени, также будут пересмотрены в целях установления более адекватной структуры классов должностей по категории специалистов.*
- ii) *В ходе пересмотра система классификации постов будет поставлена отдельная цель по категории персонала общего обслуживания в штаб-квартире и на местах.*
25. Ставилась цель реклассифицировать шесть категорий P5 из общего числа 17 постов, которые должны были быть реклассифицированы после выхода на пенсию сотрудников в 2006 году. Из этих шести постов два уже снижены до уровня P4, и, как ожидается, поставленная на этот год цель будет достигнута. Кроме того, Бюро продолжило работу по пересмотру классов всех прочих вакантных постов P5, появившихся в течение этого года в связи с переводами или уходом в отставку сотрудников, направленную на создание более адекватной структуры классов должностей по категории специалистов. В 2006 году данный процесс привел к снижению четырех постов

⁶ Circular No. 655: Policy on the employment of persons with disabilities, para. 17.

категории P5 до уровня P4. В общей сложности, на данный момент проведена реклассификация шести постов.

26. Общая цель в отношении всего персонала общего обслуживания в штаб-квартире будет определяться с учетом организационных потребностей и результатов пересмотра структуры классов должностей, проводимого в настоящее время в штаб-квартире, который должен завершиться в начале 2007 года (см. ниже п. 67). Настоящий документ, равно как и результаты пересмотра структуры на местах послужат для Бюро широкой основой, без которой невозможно определить цели для структуры класса должностей как в штаб-квартире, так и в региональных департаментах. Эти цели будут представлены в докладе о выполнении стратегии в области РЛР в ноябре 2007 года.
27. Бюро по-прежнему убеждено в необходимости управления этим процессом для достижения более сбалансированной структуры должностей. Вместе с тем, оно отдает себе отчет в том, что пока еще не решенной остается проблема совмещения этой цели с другими целями, стоящими перед политикой в области РЛР, в том числе целью достижения гендерного баланса, о которой говорится выше в п. 24. Особую озабоченность вызывает необходимость в сохранении способности Бюро предоставлять высококачественные услуги своим трехсторонним участникам, сохранять стимулы, усиливающие конкурентоспособность МОТ в отношении привлечения и удержания высококвалифицированных и опытных работников, и создавать реальные возможности для роста и развития персонала, поскольку перспективы продвижения по службе по-прежнему играют важную роль для стимулирования и обеспечения целеустремленности и мобильности персонала.

d) Повышение мобильности

Цели:

- i) *К концу 2007 года 40% сотрудников, имеющих право на занятие определенной должности по категории специалистов и выше, обогатятся опытом работы как в штаб-квартире, так и в полевых структурах, при этом к концу 2009 года их число должно возрасти до 45%.*
- ii) *К концу 2007 года, по крайней мере, 33% сотрудников категории специалистов и выше, проходящие службу в конкретном регионе, будут выходцами из другого региона.*
28. В настоящее время 34% сотрудников, имеющих право занимать определенную должность по категории специалистов и выше, имеют опыт работы как в штаб-квартире, так и на местах. В течение года девять сотрудников (в т.ч. две женщины) были переведены из штаб-квартиры в бюро на местах; 12 сотрудников (в т.ч. четыре женщины) были переведены из бюро на местах в штаб-квартиру и 12 сотрудников (в т.ч. две женщины) – из бюро на местах в региональные бюро.
29. За исключением персонала, работающего в штаб-квартире, немногим менее 25% персонала, работающего в регионах, являются выходцами из других регионов. Однако, как явствует из таблицы 2, между регионами прослеживаются существенные различия. Только в Азиатско-Тихоокеанском регионе достигнута контрольная цифра в 33%, тогда как в Европе и Латинской Америке и в странах Карибского бассейна разрыв между реальным показателем и контрольной цифрой остается самым большим.

Таблица 2. Распределение персонала по регионам, сентябрь 2006 (персонал, проходящий по регулярному бюджету, категория специалистов и выше)

Регионы	Общая численность персонала	Число работников из других регионов	Число работников из других регионов (в %)
Африка	63	13	20,6
Латинская Америка и Карибский бассейн	50	11	15,2
Арабские государства	7	2	28,6
Азиатско-Тихоокеанский регион	63	25	39,7
Европа	24	3	11,1
Итого	207	54	24,3

30. Департамент РЛР продолжал работу с вышестоящими руководителями и руководителями среднего звена в рамках процесса регулярного пересмотра штатов с целью выправления этого дисбаланса и выявления сотрудников, которые могут быть откомандированы. В то же время Бюро получило и рассмотрело заявления от отдельных сотрудников, в которых они высказывают заинтересованность в том, чтобы их учли при возникновении возможности перевода в полевые структуры. Оперативные рамки, разрабатываемые в контексте указанной выше в п. 16 системы комплектования штатов, назначения и трудоустройства (РАПС), позволяет усовершенствовать процедуру планирования штатов и помогут как руководителям, так и персоналу более адекватно подготовиться к предстоящей ротации. Одним из элементов такого подхода являются информационные совещания, на которых сотрудникам даются разъяснения по поводу методов, используемых при осуществлении этой политики и решении практических вопросов.

2. Комплексные системы управления поощрительными стимулами и строгого контроля за эффективностью работы персонала и развитием людских ресурсов

а) Контроль за эффективностью деятельности персонала

Цель:

В период 2006-07 годов будет внедрена продуманная и справедливая система обеспечения эффективности деятельности персонала и оценки производственных показателей, которая будет отвечать современным международным нормам передовой практики.

31. Бюро добивается неуклонного прогресса в подготовке к введению пересмотренной системы контроля за эффективностью деятельности персонала, проводя для этого следующие базовые оценки: определение общей задачи новой системы; типы планируемых оценок; адекватность существующих рамок, в которых определяется компетентность; приведение новой системы в соответствие с другими целями политики в области РЛР, такими как обучение и развитие персонала, его мобильность и продвижение по службе; а также соответствие требованиям информационной технологии (ИТ). Это осуществляется в контексте пересмотра роли, которую играет каждый вышестоящий руководитель, с учетом работы, проделанной Коллегией по оценке профессиональной деятельности, и с участием руководителей среднего звена и персонала в целом, как в штаб-квартире, так и в структурах на местах.

32. В пересмотренной системе найдут отражение современные представления о контроле над эффективностью в общей системе ООН и передовая практика в государственных и частных учреждениях ряда государств-членов. Важным элементом новой системы станет введение для руководителей механизма оценки, опирающегося на прочную основу компетентности руководящего состава.
33. Бюро отдает себе отчет в трудностях, с которыми оно столкнется при внедрении новой системы, и не последней из них будет проведение необходимых изменений в культуре. С одной стороны, требуется выявлять и не допускать снижения эффективности, но с другой стороны важно идентифицировать и надлежащим образом вознаграждать сотрудников за действительно высокие показатели в труде. Для этого Бюро усиливает роль Коллегии по оценке профессиональной деятельности, привлекая более широкий круг руководителей к участию в анализе проблем эффективности и оценке выдающихся производственных показателей, которые могут потребовать выплаты поощрительных премий. Инициативы в этом направлении нацелены на укрепление ответственности, коммуникационных связей и беспристрастности.
34. В рамках Программы развития методов управления и руководства (ПРУР) руководителям предоставлены ресурсы, благодаря которым они могут повысить свою квалификацию в проведении оценки эффективности работы, в форме общего «руководства по наиболее современной практике» в коммуникациях и проведении анализа эффективности производственной деятельности, а в модуль управления РЛР введен раздел, где разъясняются существующие процедуры и правила, касающиеся действующей системы.
35. С 1 октября 2006 года руководителем проекта по разработке и осуществлению новой системы оценки эффективности работы руководящего состава стал только что принятый специалист по людским ресурсам старшего звена.

b) Содействие процессу обучения кадров и их развития

Цель:

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

36. ПРУР остается главным механизмом, дающим в руки менеджеров и руководителей среднего звена МБТ средства для осуществления деятельности, нацеленной на обеспечение конкретных результатов, способствующим изменениям в методах управления. На данный момент 20%, примерно из 540 сотрудников, занимающих должности уровня Р4-D1, отобранные для участия в этой программе, уже приступили к такой работе. В целом, около 40% всех сотрудников категории специалистов в Женеве и на местах приняли участие или являются участниками либо структурированной ПРУР, либо различного рода «побочных» мероприятий.
37. Из независимой оценки ПРУР, проведенной в июне 2006 года, явствует, что МБТ совершило обоснованные и позитивные инвестиции в обучение и развитие своих руководителей через эту программу и что в будущем это пойдет на пользу каждого руководителя и всего Бюро в целом. В отчете далее содержится также вывод, что эта программа является одной из наиболее важных и ценных из осуществляемых ныне инициатив по внедрению «культуры обучения и развития», так как ее структура и педагогические методы отражают наиболее передовую практику в развитии методов

управления и профессионального обучения. Вместе с тем, в докладе указывается на необходимость усовершенствования структуры посредством ослабления опоры на самообучение, поскольку она недостаточно приспособлена к существующим в МБТ условиям в сфере обучения и развития.

38. В отчете по оценке делается далее вывод, что поскольку данная программа служит общей основой для всей деятельности в области обучения и развития кадров с охватом всех подразделений Бюро и ныне действующих и будущих руководителей, в ней имеются резервы для снижения инвестиций, обеспечивающих эту деятельность.
39. Содержащиеся в отчете рекомендации, направленные на обеспечение, помимо прочего, устойчивости программы и сохранения привлекательности содержащихся в ней ценных элементов для отдельных сотрудников и всего Бюро в целом, служат для Бюро руководством в определении направления деятельности в будущем.

Цель:

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

40. Вполне понятно, что повышение ассигнований на развитие персонала, составляющее до 2% затрат на персонал, которые были переданы на усмотрение подразделений, послужило серьезным стимулом для расширения деятельности в сфере обучения кадров. Департамент РЛР, однако, по-прежнему находится в процессе разработки методологии, которая позволила бы Бюро оценивать прогресс в продвижении к этой цели. Ожидается, что эти базисные данные станут известны к концу 2006 года.
41. В начале 2006 года выпущено Руководство по использованию средств фонда на развитие персонала. В нем определяются процедуры, роль и критерии, касающиеся планирования и осуществления учебной деятельности, имеющей справедливый и прозрачный характер и в которой участвуют все заинтересованные стороны. Этот документ обсуждался с руководителями среднего звена, координаторами учебной деятельности и всем персоналом в целом. Если руководители среднего звена по-прежнему несут основную ответственность за надлежащее и эффективное использование ресурсов, то 65 координаторов учебной деятельности во всех секторах и регионах играют ключевую роль в содействии проведению консультаций с персоналом и в координации усилий по определению стратегий в области обучения, оценке организационных и оперативных потребностей и определении приоритетов в предложениях, поступающих от сотрудников. Записки о стратегии в области обучения и предварительные планы проведения учебной деятельности поступили в Департамент РЛС из всех регионов и от всех секторов.
42. Проводились совещания с координаторами учебной деятельности, на которых осуществлялся обмен опытом и наиболее успешной практикой. В октябре 2006 года был создан веб-форум, призванный стимулировать обмен наиболее эффективными методами работы и извлеченными уроками. В помощь координаторам учебной деятельности на веб-странице помещено руководство по оценке потребностей и составлению планов, направленных на достижение максимальной эффективности учебной деятельности. Эту работу должен облегчить автоматизированный анкетный опрос относительно оценки потребностей.

43. В рамках Объединенного совета по вопросам обучения проводились консультации с Комитетом профсоюзов сотрудников МБТ с целью информирования его о достигнутом прогрессе, обмена идеями и ознакомления с мнениями относительно интерпретации положений Руководства. С Международным учебным центром МОТ в Турине также проводились консультации по вопросам, касающимся усиления через такие дискуссии учебной деятельности, как только для этого представляется возможность.
44. Преследуемые при этом ключевые приоритеты отвечают стремлению добиваться более полного соответствия процесса обучения и развития организационным потребностям и пробелам в уровнях профессиональной квалификации, препятствующим достижению стратегических и оперативных целей МОТ. Сюда входят: разработка СПДТ, создание структуры управления, нацеленного на конкретные результаты, и оценка и планирование проектов, урегулирование споров, трипартизм, коммуникации и эффективная работа в коллективе.
45. Из этого процесса уже можно сделать некоторые выводы. Не удивителен тот факт, что создание культуры обучения требует значительного времени и настойчивых усилий. Кроме того, передача функций на уровень подразделения поощряет руководителей и сотрудников к тому, чтобы они самостоятельно определяли процесс развития персонала, но это требует и пристального и постоянного контроля со стороны Департамента РЛР для обеспечения последовательного и эффективного осуществления программы во всех подразделениях Бюро.

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.

46. Бюро продолжает обеспечивать, чтобы его полевые структуры соблюдали нормы и стандарты, установленные Департаментом ООН по вопросам охраны и безопасности. Эти нормы и стандарты охватывают планирование, учебный процесс и оборудование. Соответствие контролируется через систему, работающую в режиме «онлайн». Бюро усилило собственную программу обучения вопросам безопасности, завершив проведением симпозиумов в Африке первую серию симпозиумов по безопасности в штаб-квартире и во всех регионах. Бюро продолжит свою программу обучения вопросам безопасности, приступив к проведению новой серии мероприятий на региональном/субрегиональном/национальном уровнях, в центре внимания которых будут находиться определенные географические районы и такие вопросы, как связи и коммуникация, оценка угроз и рисков и безопасность женщин. Эти симпозиумы нацелены на международный и местный персонал в действующих бюро и в помещениях, выделенных под проекты. Создана база данных, работающая в режиме «онлайн», с помощью которой будет строго контролироваться число стажеров, закончивших интерактивный курс «Элементарные меры безопасности в полевых условиях».
47. Бюро принимает активное участие в работе Межучрежденческой сети по обеспечению безопасности (IASMN), следящей за безопасностью и охраной персонала и безопасностью в системе ООН. Бюро внесло вклад в создание механизма, через который специализированные учреждения координируют свою деятельность в рамках

IASMN. Недавний опыт в Бейруте и других бюро на местах показывает, насколько важно постоянно учитывать нормы и процедуры ООН в области обеспечения безопасности.

b) Безопасность и гигиена труда (БГТ)

Цель:

В ноябре 2006 года Комитет утвердит политику по БГТ, рассчитанную на все Бюро, и связанную с ней систему управления БГТ, отвечающую критериям эффективности.

48. Департамент РЛР работает над формулировкой программного заявления по вопросам БГТ и соответствующей системе управления. Работа над этим заявлением завершится после проведения консультаций с КПС МБТ. Этим подтверждается стремление МБТ решать вопросы безопасности и гигиены труда своих работников и его признание важности консультаций с персоналом по этим вопросам. Бюро завершает также работу над деталями системы управления по вопросам БГТ, которые послужат основой для разработки и осуществления политики, касающейся отдельных вопросов БГТ. Даны будут также разъяснения относительно роли и обязанностей различных сторон, участвующих в урегулировании вопросов БГТ, включая руководителей, представителей по БГТ, Комитет по БГТ, подразделение медицинского обслуживания и индивидуальных сотрудников. Разработка системы должна завершиться к концу 2006 года, с тем чтобы Комитет смог утвердить ее в марте 2007 года. Можно отметить, что при намечаемой реконструкции здания штаб-квартиры будут учтены требования по обеспечению безопасности и гигиены труда.
49. Бюро через свою Группу по реагированию на кризисные ситуации провело работу по подготовке к возможной пандемии птичьего гриппа. Заказаны, получены и разосланы в бюро на местах противовирусные препараты в нужном количестве. Определены основные функции и круг работников, необходимых для их выполнения, на периоды, когда Бюро закрыто. Бюро провело информационные совещания и создало специальный внутренний веб-сайт (www.ilo.org/flu), который привлекает внимание к рискам и содержит информацию о способах их снижения. Действует работающая в режиме «онлайн» система, включающая контактную информацию о всех работниках, что облегчит связь с сотрудниками в случае возникновения пандемии или чрезвычайных ситуаций другого рода. В Женеве специальные меры по координации в этой области между организациями системы ООН заменены более формальным механизмом с участием местных и федеральных органов власти Швейцарии. Ведется совместная разработка инициатив в сфере информации и административных процедур.

c) Сбалансированность между производственными и повседневными обязанностями

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.

50. Объединенный согласительный комитет создал в первом полугодии 2006 года объединенную рабочую группу для обсуждения предусмотренных в Стратегии приоритетных вопросов, а именно режима рабочего времени; более разнообразных форм

занятости на условиях неполного рабочего времени, разделения рабочих заданий и порядка работы на расстоянии; и возможностей использования отпуска по беременности и родам, а также отпуска в случае усыновления ребенка на условиях неполного рабочего времени.

51. В настоящее время рабочая группа разрабатывает вопросник, который поможет получить более полное представление о мнениях сотрудников по некоторым из этих вопросов. Она также внимательно следит за выполнением эксперимента по работе на расстоянии, который проводится в Туринском центре и должен продлиться до конца 2007 года. Ожидается, что рабочая группа представит в установленные сроки ОСК свой отчет, включающий широкий круг рекомендаций, с тем чтобы оставалось время для достижения вышеуказанной цели, то есть предложения должны поступить в Комитет по программе, финансовым и административным вопросам в ноябре 2007 года. Тем временем, Бюро подготавливает к выпуску всесторонний циркуляр, включающий все положения об отпусках, которыми могут пользоваться сотрудники МБТ.

d) *Предотвращение и урегулирование конфликтных ситуаций*

Цель:

Бюро будет поддерживать справедливость, эффективность и действенность системы предотвращения и урегулирования конфликтных ситуаций.

52. В мае 2006 года временный посредник окончательно утвержден на этом посту. Руководители, равно как и персонал в штаб-квартире и в региональных департаментах получили возможность пользоваться услугами Бюро посредника. Возрождена программа посредников и назначен ряд новых посредников. Проведены учебные курсы в штаб-квартире и в бюро на местах.
53. В 2006 году полностью вступил в действие Объединенный консультативный совет по рассмотрению жалоб (ОКСЖ), который начал функционировать в середине 2005 года. Оставшиеся нерассмотренными дела были обработаны, и теперь ОКСЖ соблюдает установленные сроки рассмотрения поступающих жалоб.
54. Для ускорения прогресса Департамент РЛР вместе с Бюро посредника принимает меры, направленные на содействие более широкому использованию персоналом неформальных механизмов. Этого удастся добиться после того, как будут готовы материалы, которые предназначены для брифингов персонала. Можно надеяться, что это сократит число дел, требующих проведения формальных процедур, то есть участия ОКСЖ и Административного трибунала МОТ. Хотя имевшие в последнее время место перемены и привели в 2006 году к сокращению числа поступивших на рассмотрение ОКСЖ дел по сравнению с 2005 годом, пока еще рано делать вывод об устойчивости такого сокращения, предусмотренного в стратегии.
55. Администрация использовала каждую возможность для участия в неофициальном диалоге с целью сокращения до минимума числа дел, поступающих в ОКСЖ. Действительно, около одной трети всех дел, поступивших в ОКСЖ, регулируются или были урегулированы в административном порядке до вынесения ОКСЖ своих рекомендаций.
56. В соответствии с решением, принятым ОСК в 2006 году, в настоящее время проводится внутренний обзор функционирования ОКСЖ. Результаты этого обзора, проводимого совместно администрацией и КПС, будут рассмотрены ОСК до конца 2006 года, и все рекомендации, которые он примет, вступят в силу в январе 2007 года.

е) **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.

- 57.** Когда эта цель утверждалась, исходили из того, что руководящие принципы КМГС будут рассмотрены Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций до конца 2005 года. В этих руководящих принципах делается различие между функциями регулярного и постоянного характера и теми, которые необходимы в течение непродолжительного периода времени для удовлетворения возникающих потребностей. Руководящие принципы предусматривают достаточную гибкость для каждой организации, с тем чтобы каждая из них могла применять пересмотренный порядок распределения контрактов, опираясь на собственные правила и инструкции. Следует отметить, что вплоть до сентября 2006 года Генеральная Ассамблея так и не обсудила руководящие принципы КМГС. Бюро, однако, еще до принятия ее решения приступила к работе над этим ключевым элементом Стратегии, хотя, по понятным причинам, не может требовать от Комитета одобрить новую политику в области контрактов в течение данной сессии. Поэтому Бюро пересмотрит сроки, предусмотренные в цели, отодвинув их с ноября 2006 года до ноября 2007 года.
- 58.** Предварительная работа, проведенная до настоящего времени, включала два элемента. Первым является обзор всего, что было проделано до сих пор в других учреждениях системы ООН для упрощения политики в области контрактов. Вторым элементом является создание в рамках ОСК рабочей группы по вопросам политики в области контрактов. В круг рассматриваемых этой группой вопросов входит надлежащее использование различных типов контрактов, принимая во внимание рекомендации, сформулированные внешним аудитором в отношении использования контрактов, заключаемых с внештатными сотрудниками,⁷ а также выбор вариантов, отвечающих оперативным потребностям Бюро (например, в отношении Международной конференции труда).

II. **Вспомогательные меры**

а) **Повышение эффективности работы Департамента РЛР**

- 59.** Департамент РЛР провел в период мая-июня 2006 года анализ своей структуры, процедур и деятельности. Эти мероприятия проводились с учетом трех настоятельных требований:
- во-первых, признания того, что существующая административная система РЛР, составляющая основу Стратегии, должна стать более эффективной, иначе она не сможет в полной мере отвечать потребностям ни руководителей, ни персонала;

⁷ The «Financial Report and Audited Financial Statements of the Sixty-ninth Financial Period (2004-05) and Report of the External Auditor».

- во-вторых, принимая во внимание, что РЛР играет в Стратегии ключевую роль в деле поддержки Программы достойного труда, управление людскими ресурсами (УРЛ) в МБТ необходимо еще более сосредоточить на конечных результатах, освободив его от заботы об обеспечении, в первую очередь, соблюдения правил и норм. Этот подход потребует от Департамента РЛР изменения методов своей внутренней работы, а также того, как он взаимодействует с другими подразделениями Бюро;
- в-третьих, с практической точки зрения Департаменту РЛР требуется постоянно улучшать свою работу, что позволит высвободить время и другие ресурсы, которые можно было бы более рационально использовать в целях поддержки кардинальной политики, опирающейся на широкую базу, и для оказания консультационных услуг, что способствовало бы выполнению предусмотренных в Стратегии обязательств.

60. Содержащиеся в обзоре рекомендации по поводу таких направлений деятельности, как организация и управление Департаментом РЛР, эффективность его административного аппарата, внутренние связи и партнерские отношения с линейными руководителями в выполнении Стратегии служат руководством для повышения эффективности и определения ориентации осуществляемых операций, усиления ответственности и прозрачности в процедурах, дальнейшего акцентирования приоритетов Стратегии и более эффективного использования ресурсов. В течение этого двухлетия будут разработаны надлежащие системы показателей, которые позволят оценивать работу Департамента на основе достигнутых результатов. В проведенном в начале 2006 года обследовании удовлетворенности клиентов заложены для этого основы и даются рекомендации Департаменту относительно повышения его эффективности.

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

61. Департамент провел также анализ своих взаимоотношений со штаб-квартирами и региональными департаментами других организаций для выявления возможностей более тесного сопряжения политики в области УРЛ с выполнением МОТ своей миссии. Такое сопряжение требует от персонала Департамента РЛР, линейных руководителей и вышестоящих руководящих кадров тесного сотрудничества в контексте совместной ответственности. Соответствующая роль каждого из них будет разъяснена и учтена в структуре отчетности, в сопоставлении с которой будет даваться оценка работе каждого из них в рамках расширенной системы управления эффективностью работы сотрудников.

62. Для обеспечения более полного и тесного сопряжения и, в частности, разъяснения концепции совместной ответственности осуществлен на данный момент ряд мер, в число которых входят: расширенный механизм анализа укомплектования кадрами, проведение совещаний с участием руководителей среднего звена и учебных и информационных симпозиумов/заседаний для руководителей.

- Анализ укомплектования персоналом 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 кроме того вопросы специфического характера, относящиеся к конкретным департаментам или регионам, в том числе вопросы политики, касающиеся категорий нанимаемых на месте работников, осуществления

политики в отношении контрактов, процедур реклассификации и рассмотрения индивидуальных дел. Планы укомплектования персоналом всех организационных единиц рассматривались Департаментом РЛР в контексте подготовки Программы и бюджета на 2008-09 годы.

- Кроме того, проводились совещания с руководителями среднего звена технических секторов в штаб-квартире, в ходе которых анализировалась ситуация в каждом из секторов в отношении достижения целей Стратегии и вырабатывалось единое понимание того, как именно сектора могут совместными усилиями достигать этих целей. Эти совещания позволили также сотрудникам Департамента РЛР получить более четкое представление о работе секторов, которым они оказывают поддержку, и о проблемах в сфере РЛР, с которыми они сталкиваются при осуществлении своих оперативных программ. Секторам будут регулярно направляться доклады с оценкой их прогресса в достижении этих целей.
- Продолжалось проведение ежемесячных форумов для руководителей среднего звена. Они служат неформальным каналом для обмена информацией о изменениях, представляющих интерес для всех линейных руководителей. В этих совещаниях участвуют члены Группы высшестоящих руководителей (ГВР), в том числе Генеральный директор.

63. В рамках ПРУР разработаны информационные материалы, служащие для кадров управления руководством по РЛР в МОТ. Дополнительно к этим материалам проводился ряд симпозиумов с целью обеспечения кадров управления средствами для принятия взвешенных решений по вопросам РЛР с соблюдением нормативных положений и использованием передовой практики.

с) Эффективная система мониторинга, отчетности и оценки

64. Отмечается прогресс в создании системы мониторинга и отчетности, обеспечивающей структуру подотчетности в выполнении Стратегии. На начальном этапе работа сосредоточилась на создании баз данных в системе ИРИС. Необходимо было перевести множество прежних функциональных систем в режим работы ИРИС. Рост функциональных возможностей ИРИС с ее элементом применения более совершенных поисковых и аналитических функций повысили способность Бюро вести подготовку регулярных и специальных докладов по запросам руководителей. Обратная связь этой системы используется для мониторинга прогресса в достижении содержащихся в политике целей и послужит основой для внесения в Стратегию необходимых изменений, включая пересмотр ее целей и методы ее осуществления.

65. Другими важными аспектами системы являются ее научно-исследовательский и аналитический элементы, необходимые для сопоставления деятельности с деятельностью других организаций общей системы ООН, а также итоги проведенного в 2006 году Обследования удовлетворенности клиентов (см. п. 60), и оценка ПРУР (пп. 38-40), которые были заложены в информационную систему управления.

66. Бюро продолжит и дальше развивать эту систему, пока проводится Стратегия, и включит в нее, помимо прочего, анализ рентабельности затрат.

III. Особые просьбы Комитета

67. Комитет предложил Бюро обратиться к Объединенной инспекционной группе (ОИГ) за содействием в получении сопоставимых данных об укомплектовании штатами системы Организации Объединенных Наций с указанием типов контрактов, структуры классов должностей и других параметров, касающихся источников финансирования. Как указывалось в марте 2006 года, просьба о таком содействии была направлена ОИГ.⁸ ОИГ впоследствии указала, что не имеет полномочий для сотрудничества с МОТ в этом вопросе. Бюро приняло альтернативные меры для получения необходимой информации. Завершение доклада с подробным описанием этого и других аспектов пересмотра структуры классов должностей в штаб-квартире намечено на начало 2007 года.
68. Комитет предложил также Бюро запросить мнение внешнего аудитора о пересмотренной Стратегии, в том числе о том, насколько полно она охватывает пробелы, выявленные в ходе выполнения предыдущей Стратегии. Это мнение он включил в свой доклад, в котором особо указывает на необходимость разработки «более четкой стратегии», сосредоточенной на важнейших вопросах, что создаст более реалистичные рамки и облегчит реальное и действенное осуществление Стратегии. В докладе также с удовлетворением отмечается и подчеркивается важность связи, установленной между ресурсами и целями производственной эффективности, мониторинг которых может осуществлять Административный совет. В нем отмечается большое значение расширенной системы управления кадрами и инициативы по развитию персонала в поддержку применения МОТ методов управления, ориентированных на конечные результаты, и в достижении целей МОТ. В докладе прозвучала предостерегающая нотка в отношении того, что для этого Департамент РЛР должен располагать достаточным числом квалифицированных профессиональных сотрудников, без которых невозможно решить проблемы, связанные с осуществлением Стратегии.⁹
69. Бюро приняло к сведению эти замечания, особенно замечание, касающиеся наличия «высококвалифицированных специалистов». Оно принимает необходимые меры в ответ на это замечание: во-первых, благодаря принятию на работу по внешнему набору дополнительных работников, обладающих профессиональными знаниями и опытом в сфере РЛР (в течение 2006 г. произведен набор еще двух старших специалистов по вопросам РЛР); и, во-вторых, посредством предоставления возможностей работающим сотрудникам для постоянного обновления своих знаний и квалификации в сфере РЛР. Кроме того, осуществленные по результатам анализа меры, изложенные выше в п. 59, позволили предпринять усилия для достижения более эффективного использования способностей всего персонала.

Женева, 19 октября 2006 г.

Вносится в целях информации.

⁸ GB.295/PFA/18, п. 28.

⁹ The «Financial Report and Audited Financial Statements of the Sixty-ninth Financial Period (2004-05) and Report of the External Auditor».