



Административный совет

343-я сессия, Женева, ноябрь 2021 г.

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

PFA

Дата: 4 октября 2021 г.

Оригинал: английский

Четырнадцатый пункт повестки дня

Стратегия развития людских ресурсов на 2022–25 годы

Разнообразию, подотчётности и уважению

Цель документа

В настоящем документе представлена Стратегия развития людских ресурсов на 2022–25 годы, в которой учтены рекомендации 341-й сессии Административного совета (март 2021 г.), касающиеся хода выполнения Стратегии развития людских ресурсов на 2018–21 годы.

Стратегия развития людских ресурсов на 2022–25 годы направлена на формирование штата сотрудников, отвечающего высочайшим стандартам компетентности, эффективности и добросовестности, с должным учётом Плана действий по улучшению разнообразия состава сотрудников МОТ (GB.337/PFA/11), в том числе гендерного и географического разнообразия, и принимая во внимание вопросы, связанные с недопредставленностью, опытом трёхсторонних участников и возможностями, открывающимися перед молодёжью и молодыми специалистами.

Административному совету предлагается выступить с комментариями и одобрить настоящую Стратегию развития людских ресурсов на 2022–25 годы (см. предлагаемое решение в пункте 49).

Соответствующая стратегическая задача: отсутствует.

Основной соответствующий результат: благоприятный результат С: Эффективные услуги поддержки и действенное использование ресурсов МОТ.

Последствия для политики: отсутствуют.

Юридические последствия: отсутствуют.

Финансовые последствия: отсутствуют.

Требуемые дальнейшие действия: отсутствуют.

Авторское подразделение: Департамент по развитию людских ресурсов (HRD).

Взаимосвязанные документы: [GB.341/PFA/16](#); [GB.340/PFA/12](#); [GB.337/PFA/11](#); [GB.331/PFA/13](#); [GB.328/PFA/1](#).

► Содержание

	Стр.
Введение	5
Основные уроки, извлечённые из Стратегии развития людских ресурсов на 2018–21 годы.....	5
Ключевые приоритеты и ожидаемые результаты в 2022–25 годах.....	7
Результат 1: Разнообразный состав сотрудников с необходимыми навыками, позволяющими смотреть в будущее	8
1.1. Приоритетное направление: планирование будущих кадровых потребностей	8
1.2. Приоритетное направление: привлечение, наём и вовлечение разнообразного персонала	9
1.3. Приоритетное направление: укрепление потенциала для достижения результатов.....	11
Результат 2: Атмосфера уважения, прав и возможностей	12
2.1. Приоритетное направление: усиление ответственности за результаты работы	12
2.2. Приоритетное направление: новые методы работы	13
2.3. Приоритетное направление: место работы, основанное на уважении и этических нормах	14
Результат 3: Использование технологий в интересах действенных услуг кадрового управления на основе дальнейших инноваций и цифровизации кадровой службы	15
3.1. Приоритетное направление: технологии управления людскими ресурсами/цифровизация.....	16
3.2. Приоритетное направление: аналитика в сфере управления людскими ресурсами.....	17
Внутренние и внешние партнёрства.....	18
Ключевые предположения и остаточные риски	18
Предлагаемое решение	19

Приложение

Отдельные ключевые показатели Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы.....	21
--	----

► Введение

1. Административный совет в ходе 341-й сессии (март 2021 г.) обсудил реализацию Стратегии развития людских ресурсов на 2018–21 годы¹. Впоследствии он предложил МБТ учитывать его рекомендации при дальнейшей реализации Стратегии развития людских ресурсов на 2018–21 годы и при подготовке Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы, с тем чтобы обеспечить штат сотрудников, отвечающий самым высоким стандартам компетентности, эффективности и добросовестности, с должным учётом Плана действий по улучшению разнообразия состава сотрудников МОТ², в том числе гендерного и географического разнообразия, и принимая во внимание вопросы, связанные с недопредставленностью, опытом трёхсторонних участников и возможностями, открывающимися перед молодёжью и молодыми специалистами.
2. Стратегия развития людских ресурсов на 2022–25 годы призвана содействовать выполнению Стратегического плана МОТ на 2022–25 годы, одобренного Административным советом в ноябре 2020 года, и Глобального призыва к действиям в целях ориентированного на человека восстановления после кризиса COVID-19, которое носит инклюзивный, стабильный и устойчивый характер, — призыва, с которым выступила Международная конференция труда в июне 2021 года. Реализация этой стратегии будет способствовать овладению Организацией соответствующих навыков и компетенций, необходимых для предоставления высококачественных услуг трёхсторонним участникам. Опираясь на опыт противодействия пандемии COVID-19 и связанного с ней воздействия на методы работы МОТ, эта стратегия также поможет сотрудникам работать с оптимальной отдачей по мере становления новых режимов работы.

► Основные уроки, извлечённые из Стратегии развития людских ресурсов на 2018–21 годы

3. МБТ добилось прогресса и успехов в претворении в жизнь изменений, предусмотренных Стратегией развития людских ресурсов на 2018–21 годы. Штат сотрудников в целом соответствует стратегическим задачам и приоритетам МОТ. Укрепилось кадровое планирование с учётом нового обязательного пенсионного возраста. МБТ показало значительную степень организационной гибкости, особенно в условиях изменений, вызванных пандемией COVID-19. Оно всё активнее переориентирует кадровые службы на выполнение программ, а не на следование процессам. Возможности, открываемые информационными технологиями (ИТ), реализуются ради сокращения времени и стоимости процессов. Ответственность за результаты на индивидуальном уровне должным образом отслеживается в рамках положений об управлении эффективностью, а степень соответствия нормативам полностью отвечает целевым показателям стратегии. Вовлечённость персонала повышается благодаря более деятельному руководству, управлению кадровым потенциалом и

¹ GB/341/PFA/16.

² GB.337/PFA/11.

благоприятной рабочей среде. В условиях пандемии COVID-19 были реализованы и усилены конкретные инициативы, касающиеся заботы работодателя о сотрудниках и их благополучии.

4. Пагубное воздействие пандемии COVID-19 на деятельность МБТ обернулось возможностью пересмотреть существующие методы работы и инструменты кадрового управления.
5. Сотрудники МОТ проявили значительную стойкость и гибкость в решении проблем, порождённых пандемией COVID-19. Условия, предлагаемые МОТ сотрудникам, то есть различные элементы, которые мотивируют внешних кандидатов подавать заявления на вакансии в МОТ, позволили МБТ сохранить свою привлекательность как работодателя, о чём свидетельствуют 220 000 заявлений о приёме на работу, полученных с момента внедрения новой системы управления кадровым потенциалом. При этом не исчерпаны все возможности для значительного расширения разнообразия кадрового состава МОТ, и поэтому усилия будут продолжены в соответствии с Планом действий по расширению разнообразия состава сотрудников МОТ и дополнительными рекомендациями Административного совета.
6. Конкретные результаты, достигнутые МБТ в реализации Стратегии развития людских ресурсов на 2018–21 годы, будут подробно отражены в Докладе о выполнении программы на 2020–21 годы. При разработке новой стратегии был учтён ряд ключевых уроков, извлечённых в период реализации стратегии за предшествующий период.

Извлечённые уроки

- **Кадровое планирование.** В условиях низкой текучести кадров в штате МОТ в 2018–21 годах были ограничены возможности существенных краткосрочных изменений. Так, в период 2018–21 годов всего 77 сотрудников вышли на пенсию, что сузило круг действий, которые можно было предпринять для решения проблем географической представленности и гендерного баланса. МБТ будет наращивать инициативы по совершенствованию кадрового планирования. Это потребует проведения мониторинга и оценок в течение более длительного периода времени.
- **Молодёжь.** Общее обновление кадрового состава является важной частью успеха любой будущей стратегии развития людских ресурсов. С активизацией усилий в области найма и служебного роста молодых сотрудников будет формироваться кадровый состав из представителей нескольких поколений с более широким разнообразием опыта, ценностей и взглядов.
- **«Единая МОТ».** Стратегическое кадровое управление требует более инклюзивного и комплексного подхода, в котором учитываются и используются опыт и потенциал всех сотрудников. В настоящее время коллеги, занятые в проектах сотрудничества в целях развития, составляют 50% от общей численности лиц, работающих от имени МОТ, и поэтому необходимо делать больше, чтобы их условия как можно ближе соответствовали тем, которыми пользуются штатные сотрудники МБТ, включая условия занятости.
- **Новые методы работы.** Функции и обязанности на всех уровнях должны сопереживать с изменениями, происходящими в рабочей среде Организации Объединённых Наций (ООН). Нормативные изменения необходимо принять и в поддержку более гибких методов работы, которые потребовались во время

пандемии COVID-19 и которые могут ускорить переход к новым методам работы в постпандемический период.

- **Диалог.** Действенная система внутреннего социального диалога имеет решающее значение для того, чтобы МБТ могло справляться с трудностями и последствиями внезапных событий (такими как пандемия) и обеспечивать соответствие приоритетов кадрового управления важнейшим потребностям и ожиданиям сотрудников.
- **Обратная связь.** Стратегическое кадровое управление должно основываться на приоритетах трёхсторонних участников, а также на операционных потребностях и отзывах, полученных в ходе опросов и диалога с сотрудниками.
- **Уважение.** Уважение и достоинство на рабочем месте занимают центральное место в работе с сотрудниками. Помимо создания эффективной системы подотчётности МБТ необходимо прилагать дальнейшие усилия по установлению и поддержанию уважительного отношения и мышления на рабочем месте.
- **Опыт сотрудников.** Опыт сотрудников МОТ является одним из важнейших факторов, определяющих эффективность деятельности Организации и вовлечённость её сотрудников, а также функциональную и географическую мобильность. МБТ должно продолжить необходимые инвестиции в поддержку эффективности услуг и операционной деятельности в области кадрового управления на протяжении всего срока службы сотрудников МОТ, используя возможности ИТ и дальнейшее развитие цифровых навыков кадрового управления.

► Ключевые приоритеты и ожидаемые результаты в 2022–25 годах

7. МБТ провело консультации с различными группами трёхсторонних участников, линейными менеджерами и представителями персонала, чтобы оценить стратегические приоритеты на следующий четырёхлетний период в целях разработки более эффективных инструментов кадрового управления после пандемии COVID-19 и предоставления актуальных и высококачественных услуг трёхсторонним участникам. Мнения, высказанные в ходе консультаций, были изучены в рамках Стратегического плана МОТ на 2022–25 годы (Стратегическое видение: МОТ 2025), Программы и бюджета на 2022–23 годы и других ориентированных на результаты стратегий, которые одновременно разрабатываются МБТ. Во внимание были приняты и рекомендации внешних аудиторов. Следующие результаты были определены в качестве ключевых в Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы:
 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. **Деятельная служба кадрового управления.** Использовать технологии в интересах эффективных услуг кадрового управления на основе инноваций и цифровизации кадровой службы.

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

8. Когда МОТ приступила к осуществлению Декларации столетия о будущем сферы труда в контексте ориентированного на человека восстановления от последствий пандемии COVID-19, стало ясно, что успех зависит от усилий, прилагаемых в области найма и удержания квалифицированного и разнообразного штата сотрудников, способных оказывать высококачественную поддержку государствам-членам и трёхсторонним участникам. Беспрецедентные темпы, масштабы и сложность изменений в сфере труда требуют, чтобы МОТ располагала гибким, разнообразным и заинтересованным штатом сотрудников, поддерживаемых действенными процессами найма и мобильности кадров. Акцент на обучении в течение всей жизни, поддержке перемещений по службе и программе преобразований на пути к гендерному равенству и большему разнообразию ставит в центр внимания вопросы наращивания потенциальных возможностей. Повышающийся уровень цифровизации и связанная с ним возможность повышения гибкости режимов работы требуют принятия инновационных подходов к определению должностей и организационной структуры. МБТ стремится к тому, чтобы нужные люди были в нужном месте в нужное время, хотя это уравнение становится всё более сложным. Необходимо переосмыслить стратегии кадрового управления, чтобы можно было удовлетворять меняющиеся потребности, обновлять процессы в МОТ и актуализировать наборы навыков членов рабочих групп МОТ.

1.1. Приоритетное направление: планирование будущих кадровых потребностей

9. Постоянно ускоряющиеся темпы преобразований означают, что навыки и компетенции, имеющиеся у сотрудников МБТ сегодня, не обязательно будут востребованы завтра. Точно так же ввиду отсрочки до 2022 года выхода сотрудников на пенсию в связи установлением обязательного пенсионного возраста в 65 лет³ повышается риск утраты ключевых навыков, компетенций и опыта.
10. В этой связи МБТ разработает инструменты, усиливающие акцент на упреждении текущих и будущих потребностей в навыках, и подготовит более действенные инструменты кадрового планирования. Они будут включены в цикл стратегического планирования как средство прогнозирования потребностей и поиска решений, необходимых для восполнения пробелов до того момента, как они возникнут. Всё это будет способствовать своевременности объявления и заполнения вакансий, что укрепит преемственность и сведёт к минимуму риск того, что ключевые должности будут оставаться вакантными в течение длительного периода времени.
11. МБТ будет внедрять механизмы поддержки формирования организационной структуры и состава должностей, которые позволят решать такие задачи, как группирование навыков, необходимых для полноценного исполнения должности, установление числа должностей в данной категории и определение их месторасположения и иерархии. Оно будет поощрять стратегическое репрофилирование и

³ В 2018 г. обязательный пенсионный возраст был установлен в 65 лет, и сотрудникам, которые должны были выйти на пенсию в 60 лет или 62 года, была предоставлена возможность продолжить работу до наступления этого возраста (см. [GB.319/PFA/11](#)). Многие воспользовались этим предложением, что привело к снижению числа сотрудников, выходящих на пенсию в 2018–22 гг.

перераспределение должностей на временной и долгосрочной основе как важного элемента гибкости в условиях бюджета с нулевым ростом.

12. Первым шагом в рамках действенного процесса найма и основой целенаправленной работы в будущем являются тщательно продуманные должностные инструкции. Общие должностные инструкции сотрудников МОТ обеспечивают базовую структуру поддержки найма, трудового участия и служебного роста и поэтому должны соответствовать своему предназначению.
13. Вслед за ревизией категорий должностей и должностных инструкций местного персонала полевых бюро (завершена в 2019 г.) в настоящее время принимаются меры по пересмотру должностей категории общего обслуживания в штаб-квартире и категории специалистов во всём мире, с тем чтобы в них отражались рабочие задания и профессиональные навыки, необходимые для выполнения мандата МОТ. Этот широкий процесс также включает предварительный анализ минимальных требований к образованию, опыту и знанию языков с целью гармонизации их уровней по категориям и классам должностей, обеспечивая при этом согласованность с другими организациями ООН и укрепляя многоязычие в МОТ. Обновлённая структура категорий должностей, общих должностных инструкций и минимальных требований позволит сотрудникам яснее представлять себе текущие и будущие служебные обязанности, побуждать их к наивысшему уровню мотивации и производительности, обеспечивать применение передовых методов управления и расширять возможности служебного роста. Это также поможет с подготовкой объявлений о вакансиях и обеспечит выполнение инициативы 3 Плана действий по улучшению разнообразия состава сотрудников МБТ⁴ таким образом, чтобы эти требования не становились лишним препятствием на пути расширения разнообразия кадрового состава.

Основные результаты

- Вместе с пересмотренными минимальными требованиями к вакансиям подготовлены и приняты пересмотренные должностные инструкции для категории специалистов во всём мире и категории общего обслуживания в штаб-квартире.
- Разработаны и внедрены активные методологии, процессы и инструменты кадрового планирования.

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

14. Будучи организацией, отстаивающей основополагающие права человека и социальную справедливость, МОТ играет ведущую роль в содействии гендерному равенству, расширению участия и обеспечению разнообразия в сфере труда и твёрдо привержена принципу «слово и дело» внутри МБТ. С расширением разнообразия в составе сотрудников будет привноситься больше навыков, богатого опыта и мнений, что даст возможность оказывать услуги, полнее удовлетворяющие потребности трёхсторонних участников. Расширение разнообразия связано с привлечением и наймом разнообразного штата сотрудников, однако для реализации их потенциала необходимо развивать организационную культуру широкого участия и приверженности, в которой разнообразный персонал сможет преуспеть. МБТ продолжит усилия по достижению целей в области разнообразия, как они изложены в

⁴ GB.337/PFA/11.

плане действий МОТ по обеспечению гендерного равенства и в стратегии МОТ по интеграции инвалидов.

15. Стратегические информационно-разъяснительные и коммуникационные кампании позиционируют МОТ как предпочтительного работодателя для лучших кандидатов во всём мире, раскрывая политику, методы работы и элементы культуры, которые импонируют разнообразной аудитории, включая женщин, молодёжь, лиц с ограниченными возможностями, кандидатов из недопредставленных стран и кандидатов с опытом работы, представляющим интерес для трёхсторонних участников. Пересмотренные подходы и инструменты сотрудников отдела кадров, менеджеров по найму и членов комиссий по набору персонала будут подкрепляться учебными курсами, призванными минимизировать риски неосознанной предвзятости во время предварительного отбора, оценки, собеседований и подготовки отчётов. По мере возможности представителям недопредставленных групп будут предлагаться целевые возможности служебного роста, включая участие в кадровых резервах и специальных программах.
16. Чуткое отношение к разнообразию как одной из главных составляющих системы компетенций и ценностей МОТ требуется со стороны всех руководителей и штатных сотрудников. Поощрение инклюзивного поведения и следование этим принципам требуют развития у отдельных лиц и групп осознанных намерений и приверженности. Департамент по развитию людских ресурсов совместно с Департаментом коммуникаций и общественной информации и отделом по вопросам гендера, равенства, разнообразия и инклюзивности будут и далее повышать осведомлённость сотрудников и предоставлять им практические инструменты и рекомендации о том, как им следует отстаивать принципы разнообразия, инклюзивности и сопричастности на всех уровнях Организации. С этим будет связана и новая программа «обратного наставничества», которая будет поощрять обмен знаниями между представителями разных поколений. Усиление процессов адаптации также поможет прививать инклюзивные формы поведения наряду с теми, что предусмотрены результатом, относящимся к формированию атмосферы уважения, прав и возможностей.
17. МОТ привержена практике прозрачного и справедливого найма и связана положениями о персонале и коллективными соглашениями, которые регулируют процессы найма. Положительные изменения коснулись ускорения назначения сотрудников по тематике сотрудничества в целях развития, а с помощью методологии найма посредством ILO Jobs повысилась прозрачность найма местного персонала в полевых бюро, хотя вопросом, вызываемым озабоченность, остаётся эффективное заполнение должностей категории специалистов, финансируемых за счёт средств регулярного бюджета. Описанные ранее меры по укреплению кадрового планирования будут подкрепляться анализом процессов отбора и найма, нацеленным на упрощение и совершенствование процедур путём выявления возможностей группирования вакансий, использования реестров и повышения гибкости при заполнении вакансий, вызванных эффектом домино после внутренних кадровых перестановок. Такой анализ также даст возможность в соответствующих случаях согласовывать процессы найма сотрудников, финансируемых за счёт средств регулярного бюджета, и сотрудников, нанимаемых по тематике сотрудничества в целях развития, в целях повышения эффективности и результативности их деятельности.

Основные результаты

- Реализованы стратегии информирования, обучения и служебного роста представителей отдельных целевых групп (таких как женщины, граждане недопредставленных стран и лица с ограниченными возможностями), позволившие расширить разнообразие в МОТ и достичь целей, изложенных в плане действий МОТ по обеспечению гендерного равенства и в стратегии МОТ по интеграции инвалидов.

1.3. Приоритетное направление: укрепление потенциала для достижения результатов

18. МОТ нанимает сотрудников, отвечающих самым высоким стандартам компетентности, эффективности и добросовестности, добивается низкой текучести кадров и поощряет внутренний служебный рост и мобильность. В течение типичного года штатные сотрудники заполняют примерно 50% вакансий в категориях специалистов и выше, финансируемых за счёт средств регулярного бюджета. Тем не менее сфера труда не стоит на месте, и для сохранения текущей тенденции МБТ должно прививать культуру обучения на протяжении всей жизни, которая позволяет сотрудникам приобретать навыки, переобучаться и повышать квалификацию с помощью целого ряда средств, включая функциональную и географическую мобильность.
19. В рамках происходящих преобразований МБТ расширяет существующие механизмы профессионального развития персонала, разрабатывая комплексную политику обучения и четырёхлетний план действий в сфере обучения, в котором будут представлены приоритеты профессионального развития сотрудников, как они изложены в трёх результатах Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы.
20. Возникающие потребности в навыках и результаты анализа пробелов в компетенциях и навыках будут определять приоритеты расходования средств на профессиональное развитие сотрудников. Новые механизмы развития навыков будут разрабатываться и внедряться во взаимодействии с соответствующими департаментами. Пристальное внимание будет уделяться и повышению квалификации сотрудников всех уровней в области цифровых технологий, что будет содействовать освоению новых методов работы и обеспечивать эффективное использование всего разнообразия средств и систем ИТ, развёртываемых в МБТ.
21. В поддержку саморазвития сотрудников будут внедряться средства обучения и будет усиливаться поддержка в области профориентации. Руководителей будут и далее поощрять к использованию методологии GROWTH для собеседований и консультирования сотрудников по вопросам профессионального развития.
22. Функциональная, географическая и межучрежденческая мобильность в интересах профессионального развития сотрудников остаётся областью деятельности, требующей дальнейшего совершенствования. Эта задача будет по-прежнему предметом усиленного внимания; будут подготовлены дополнительные стратегии и механизмы, способствующие перестановкам сотрудников как внутри МОТ, в частности из штаб-квартиры в полевые бюро, так и между МОТ и её Международным учебным центром (Туринским центром), а также внутри всей семьи организаций ООН.

Основные результаты

- Разработаны и приняты политика и план действий в области обучения на 2022–25 годы.
- Внедрены пересмотренные механизмы функциональной и географической мобильности.

Результат 2: Атмосфера уважения, прав и возможностей

23. Формирование рабочей среды, основанной на взаимном уважении, недопущении дискриминации и этичном поведении, поможет расширить возможности и преуспеть каждому, кто работает в МОТ и от её имени, обеспечивая более высокие, лучшие результаты для тех, ради кого мы работаем. Активизация усилий в поддержку развития личности тех, образует штат сотрудников МОТ, в условиях, характеризующихся культурой совместной ответственности, в которой признаётся и поощряется приверженность делу и высокие результаты работы, будет способствовать эффективной и результативной деятельности всей Организации. Опираясь на уроки, извлечённые из пандемии COVID-19, включая современные гибкие режимы работы и активную политику поддержки трудовых и семейных обязанностей в сочетании с комплексными стратегиями охраны здоровья и обеспечения благополучия, МОТ будет и далее поддерживать усилия по созданию инклюзивной среды, которая превратит её в предпочтительного работодателя для представителей разнообразного и многосторонне одарённого сообщества.

2.1. Приоритетное направление: усиление ответственности за результаты работы

24. Руководителям отводится ключевая роль в обеспечении высокого качества работы отдельных лиц и групп специалистов, которыми они руководят; они несут ответственность за своевременное решение приоритетных задач МБТ с соблюдением оперативных обязательств, правил и регламентов, а также потребностей сотрудников. Эти существенные обязанности означают, что руководители должны обладать чёткими и соответствующими должностям полномочиями по делегированию, а также формализованными обязанностями, обеспечивающими принятие решений и укрепляющими практику подотчётности и управления эффективностью. МБТ проведёт ревизию делегированных полномочий во всём Бюро и в случае необходимости пересмотрит политику, наделяющую руководителей достаточными полномочиями и ответственностью за процессы принятия решений и руководство. В этой связи будут опубликованы чёткая информация и рекомендации для всех сотрудников.
25. Исполнение полномочий руководителями должно подкрепляться необходимыми навыками и системами кадрового управления в целях эффективного и результативного руководства индивидуальной и коллективной работой, обеспечивающего ответственность за результаты со справедливым и прозрачным признанием высокой производительности и справедливым и своевременным преодолением отставания. В распоряжении настоящих и будущих руководителей будет механизм непрерывного обучения с акцентом на формальное обучение и развитие навыков, обучение на рабочем месте, наставничество, профессиональное развитие, создание сетей сотрудничества, обратную связь и коучинг; в поддержку их обязанностей им будут предоставляться необходимые инструменты, системы и объекты инфраструктуры. У всех сотрудников должна быть возможность воспользоваться предложением целевого высококачественного обучения и развития, чтобы они могли

полностью раскрыть свой потенциал. Должна и впредь ясно артикулироваться связь между профессиональным развитием сотрудников, высокой производительностью и продвижением по службе, и эта связь должна быть гласной и понятной всем. МБТ будет и далее разрабатывать схемы признания, поощряющие инновации и достижение высоких результатов в коллективной, индивидуальной и управленческой деятельности, вознаграждаемых в срок по конкретным делам всех сотрудников.

26. В этом отношении крайне важно продолжить усилия, с тем чтобы управление эффективно обеспечивало справедливую и объективную платформу для содержательной аттестации и поощрения сотрудников. Управление эффективно будет нацелено на повышение качества вклада каждого сотрудника в работу Организации. Это, в свою очередь, укрепит уверенность и приверженность постоянному диалогу между руководителями и штатными сотрудниками и своевременному завершению аттестационных процессов. Также будут прилагаться усилия по укреплению потенциала руководителей и повышению гласности и всеобщности в работе механизмов преодоления отставания и невыполнения поставленных задач на действенной, справедливой и своевременной основе.

Основные результаты

- Опубликованы и доведены до сведения всех сотрудников информация и рекомендации о делегировании полномочий, обеспечивающие, чтобы руководители обладали достаточными полномочиями и несли ответственность за принятие решений и руководство.
- Расширены и доведены до сведения всех сотрудников схемы признания, вознаграждающие за достижение высоких результатов.
- Опубликованы и доведены до сведения всех сотрудников сведения об учебных мероприятиях для руководителей и информация о механизмах улучшения показателей работы и устранения случаев невыполнения поставленных задач на действенной, справедливой и своевременной основе.

2.2. Приоритетное направление: новые методы работы

27. Под воздействием непредвиденных и беспрецедентных явлений и последствий пандемии COVID-19, несомненно, открылись широкие возможности для переосмысления того, как мы работаем. Сотрудники МОТ продемонстрировали высокую самоотдачу и стойкость, продолжая выполнять программу действий Организации, работая почти исключительно из дома. Позитивные моменты обязательного режима удалённой работы будут оценены и закреплены.
28. В свете значительного улучшения инфраструктуры, систем и коммуникационных платформ ИТ становится очевидной возможность выйти за рамки рабочей модели, основанной почти исключительно на фиксированном рабочем времени и физическом присутствии в офисе, и предоставить всем сотрудникам больше гибкости для выполнения работы в режиме, который лучше соответствует их личным обстоятельствам. Опыт последнего времени и дальнейшие технологические инновации позволяют нам с уверенностью заключить, что расширение использования гибких режимов работы пойдёт на пользу Организации и её сотрудникам. Новые методы работы способны улучшить самочувствие сотрудников, повысить уровень их благополучия и обеспечить им баланс трудовой и личной жизни, а также создать

более инклюзивные рабочие места для гендерно сбалансированного, разнообразного и поистине международного штата сотрудников.

29. Однако это потребует сил и средств для укрепления нашей способности поддерживать работу гибридных и виртуальных групп, в рамках которых все сотрудники смогут вносить и реально вносят свой вклад, независимо от их физического местонахождения. При этом с расширением возможностей для использования гибких режимов работы повышается риск ухудшения качества межличностных контактов между коллегами. Необходимо следить за тем, чтобы новые методы работы действительно способствовали гармонизации трудовой и личной жизни и чтобы возможность подключения к виртуальной сессии не исключала необходимости разумного и ответственного отключения от работы. Большое значение придаётся профилактическим мерам, направленным на поддержание хорошего физического и психического самочувствия и благополучия, а также мерам, помогающим сотрудникам обеспечить соответствие виртуальной рабочей среды требованиям безопасности и гигиены труда.
30. На основе принципов недопущения дискриминации, обеспечения справедливости и прозрачности, а также управления, ориентированного на результаты, будет создана новая основа для развёртывания расширенного состава гибких режимов работы. Эти действия будут подкрепляться особыми рекомендациями и формами обучения, посвящёнными способам управления и эффективного взаимодействия в составе гибридных и виртуальных рабочих групп благодаря реализации возможностей, открываемых ИТ, и совершенствованию цифровых навыков. Будет разработана и внедрена комплексная система мер в поддержку физического и психического здоровья и благополучия всех сотрудников в качестве дополнения к расширенному набору мер в области безопасности и гигиены труда.

Основные результаты

- Новая система гибких режимов работы, подкреплённая рекомендациями и тренингами, посвящёнными вопросам лидерства, управления эффективностью и эффективного взаимодействия в составе гибридных и виртуальных рабочих групп.
- Разработаны и внедрены комплексные основы, включая учебные мероприятия для менеджеров, в поддержку физического и психического здоровья и благополучия всех сотрудников.

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

31. Обеспечение максимально возможной степени уважения и этических норм на работе снизит вероятность неподобающего поведения и конфликтов в любой форме. Будут ужесточаться меры, касающиеся найма и проверки рекомендаций, чтобы те, кто будет принят на работу в MOT, демонстрировали наивысшие из возможных стандартов добросовестности. Становление культуры уважения в MOT требует дальнейших усилий, нацеленных на устранение любых форм фактической или воспринимаемой дискриминации и принятие адекватных внутренних правил, процедур и практических мер, пресекающих любые формы насилия и домогательств внутри Организации. Эти усилия будут опираться на принципы и действия, предусмотренные в Конвенции 2019 года об искоренении насилия и домогательств в сфере труда (190) и Рекомендации 2019 года (206).

32. Будет подготовлен комплексный пакет информационных материалов и учебных модулей, с тем чтобы все сотрудники знали и понимали принципы, ценности и стандарты поведения, закреплённые в Уставе ООН, Стандартах поведения международной гражданской службы и Принципах поведения сотрудников МОТ. Эти усилия будут дополнительно усилены кампанией Организации по привитию уважения и искоренению всех форм неэтичного и неподобающего поведения, включая домогательства и злоупотребления полномочиями в МОТ. Уважение всех форм разнообразия будет подкрепляться анализом внутренней политики и процедур МОТ, призванным выявлять и устранять проявления дискриминации и обеспечивать понимание и решение конкретных вызовов и удовлетворение потребностей различных групп с особым акцентом на необходимость достижения гендерного паритета на всех уровнях, выполнения Стратегии ООН по интеграции лиц с инвалидностью и развёртывания усилий в борьбе с расизмом, расовой дискриминацией и любыми формами гомофобии и трансфобии.
33. В этой связи этические основы поведения и процесса принятия решений будут укрепляться благодаря совместным инициативам Бюро по вопросам этики, службы медиатора, Управления внутреннего аудита и контроля и Департамента по развитию людских ресурсов, с тем чтобы все сотрудники знали об ожидаемых от них нормах поведения и последствиях их невыполнения. На основе консультаций продолжится всесторонний пересмотр дисциплинарных положений в целях обеспечения прозрачных, справедливых и действенных процедур своевременного рассмотрения возможных проступков и расширения круга мер дисциплинарного воздействия, предусматривающих ряд адекватных и соразмерных санкций.

Основные результаты

- Проведена кампания «Уважение в МОТ», направленная на поощрение максимальной степени уважения и этики поведения, а также на ликвидацию всех форм дискриминации, насилия и домогательств внутри МОТ.
- Пересмотрены и доведены до сведения сотрудников внутренние дисциплинарные положения.

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

34. После 2018 года Департамент по развитию людских ресурсов в рамках стратегии на 2018–21 годы приступил к выполнению программы масштабной цифровой трансформации, направленной на повышение уровня обслуживания при одновременном контроле над расходованием средств с минимизацией воздействия на окружающую среду. В условиях быстро меняющейся внешней среды и растущей потребности в повышении эффективности и результативности работы важно, чтобы МБТ продолжило усилия по модернизации и оптимизации процессов кадрового управления, налаживанию взаимосвязей между коллегами, совершенствованию процессов и повышению их производительности, что позволит ему более эффективно и качественно выполнять всю порученную нам работу.
35. Вынужденный, незапланированный переход на режим работы из дома, принятый почти повсеместно на фоне пандемии COVID-19, подчеркнул необходимость того, чтобы сотрудники МОТ всех уровней обладали цифровыми навыками, соответствующими требованиям времени и назначению. Стали очевидными и известные

ограничения файловых систем на бумажных носителях в физически безопасных хранилищах.

36. Вероятность расширения использования гибких рабочих режимов и гибридных групп требует, чтобы оборудование, программные средства и системы ИТ, развёртываемые в МБТ, были оптимальными по своему составу и использовались эффективным образом. Ожидаемое увеличение объёма удалённой работы после пандемии COVID-19 наряду с очевидным повышенным риском кризисов в области здравоохранения, стихийных бедствий, гражданских и политических волнений требуют, чтобы файлы данных о действующих сотрудниках, пенсионерах и поставщиках услуг были доступными практически из любого места и защищёнными от любых локальных угроз. Это обеспечит эффективное администрирование в любое время и дополнительную безопасность и душевный покой во время кризиса.

3.1. Приоритетное направление: технологии управления людскими ресурсами/цифровизация

37. Использование технологий для создания новых и более эффективных методов работы станет важным направлением в реализации Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы и в усилиях по достижению намеченных целей и результатов. Дальнейшее развитие технологий и дальнейшая цифровизация кадровых служб позволит МБТ решать задачи в следующих ключевых областях:
- **Налаживать связи** — совершенствовать процессы обмена информацией и принятия решений, с тем чтобы рабочие группы могли действовать оперативно, связываться с другими, теснее общаться и эффективнее сотрудничать друг с другом.
 - **Предоставлять доступ** — обеспечивать всем руководителям и штатным сотрудникам лёгкий доступ к соответствующим кадровым материалам (таким как Положения о персонале, документы внутреннего управления, руководства по кадрам и уставные формы) и равные возможности обучения, чтобы никто не остался без внимания, независимо от физического местонахождения (в регионах или штаб-квартире).
 - **Обеспечивать охват** — ускорять все процессы найма и последующей адаптации при одновременном улучшении обращения с кандидатами.
 - **Обеспечивать безопасность** — повышать защищённость данных сотрудников, одновременно предоставляя уполномоченному персоналу доступ к ключевой информации и файлам данных.
 - **Автоматизировать** — повышать эффективность работы персонала кадровой службы благодаря цифровизации процессов кадрового управления, включая автоматизацию административных задач, что значительно улучшит качество и организацию кадровых услуг.
38. Продолжатся текущие усилия по цифровизации и автоматизации бизнес-процессов кадровой службы, в том числе с помощью приложений самообслуживания. Это обеспечит повышение гибкости и мобильности — в виртуальной рабочей среде — общедоступных, современных и ориентированных на пользователя кадровых услуг, что сведёт к минимуму любые реальные или воспринимаемые различия в предоставлении административной поддержки кадровыми службами в штаб-квартире и полевых бюро.

39. Новые и усовершенствованные программные средства и технологии также будут использоваться для повышения эффективности, удобства пользователей и поддержки действий в рамках вышеуказанных результатов 1 и 2, в частности в области найма, информирования и адаптации новых сотрудников. Новые инициативы ИТ улучшат и ускорят процесс найма, сократив время на организацию тестов, оценок и собеседований с кандидатами, а также на адаптацию отобранного персонала. Цифровизация системных и процедурных аспектов этих потоков работы обеспечит темп и последовательность предоставления базовых услуг и высвободит время сотрудников отдела кадров, которое они смогут посвятить более содержательным в гуманитарном плане аспектам деятельности кадровой службы, ориентированным на клиентов.
40. Во взаимодействии с Департаментом технологий и управления информацией будет развёрнута крупная инициатива по оцифровке всех данных сотрудников и разработке централизованной, защищённой и устойчивой системы хранения ИТ в соответствии с политикой МБТ в области защиты персональных данных. Хотя этот сложный и масштабный проект потребует значительного распределения ресурсов, он обеспечит платформу в поддержку стабильной операционной работы кадровой службы в условиях расширения использования гибких рабочих режимов и на случай аварийного выхода из строя физического рабочего пространства под воздействием любых возможных внешних факторов.

Основные результаты

- Оцифрованные персональные файлы в безопасной и устойчивой системе ИТ в соответствии с политикой МБТ в области защиты персональных данных.
- Оцифрованные бизнес-процессы кадровой службы.

3.2. Приоритетное направление: аналитика в сфере управления людскими ресурсами

41. Цели, предусмотренные в результатах 1 и 2 настоящей стратегии по вопросам кадрового планирования, управления эффективностью, усиления ответственности и профессионального развития, должны подкрепляться ясной и доступной информацией и рекомендациями для штатных сотрудников и руководителей в целях эффективного управления и анализа ключевых функций и процессов кадрового управления. Будут продолжены усилия по разработке и внедрению усовершенствованных и простых в использовании информационных панелей и докладов в поддержку обмена информацией и принятия решений в рамках всего МБТ. Это также будет способствовать индивидуализации и конкретизации подхода к управлению кадрами с точки зрения выявления основных потребностей и возможностей развития и максимального повышения потенциала сотрудников.
42. Ожидания трёхсторонних участников относительно повышения прозрачности деятельности требуют наличия всесторонних данных, поддающихся количественному и качественному анализу. МБТ создаст новые инструменты кадровой аналитики, которые будут способствовать достижению целей в области управления людскими ресурсами и обеспечат непрерывный мониторинг и отчётность о прогрессе внутри и за пределами Организации.

Основные результаты

- Усовершенствованные информационные панели и функции отчётности в поддержку процессов принятия решений на основе данных.

► Внутренние и внешние партнёрства

43. Реализация стратегии развития людских ресурсов укрепит существующие формы сотрудничества и совместные инициативы с ключевыми организациями, ответственными за управление людскими ресурсами в общей системе ООН. МБТ будет и впредь принимать активное участие в деятельности Комиссии по международной гражданской службе, чтобы она в своих обзорах кадровой политики учитывала конкретные потребности и ценности МОТ, и будет обеспечивать выполнение решений и рекомендаций Комиссии. МБТ продолжит активно взаимодействовать с Сетью по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей ООН, обеспечивая, чтобы при реализации стратегии развития людских ресурсов МОТ должным образом учитывались обязательства высшего руководства касательно будущей деятельности в рамках системы ООН и других целей, намеченных Комитетом высокого уровня по вопросам управления ООН.
44. Сотрудничество с Туринским центром в рамках его нового портфеля услуг цифрового обучения будет играть важную роль в достижении целей стратегии, особенно в области профессионального развития сотрудников, обучения и укрепления цифрового потенциала. Туринский центр останется ключевым партнёром в реализации Стратегии развития людских ресурсов МОТ и будет служить важной платформой для виртуального и очного обмена знаниями между штаб-квартирой и регионами.

► Ключевые предположения и остаточные риски

45. Реализация Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы будет и впредь основываться на трёх ключевых предположениях. Во-первых, МБТ будет располагать необходимыми ресурсами для выполнения своего мандата силами стабильного штата сотрудников. Во-вторых, внешние условия стабилизируются после пандемии COVID-19 и позволят МОТ нанимать и удерживать сотрудников, приверженных ценностям Организации и обладающих соответствующими навыками. В-третьих, необходимо обеспечить внутренний потенциал для достижения основных результатов Стратегии развития людских ресурсов. Исходя из этих предположений предлагаемую Стратегию развития людских ресурсов, возможно, потребуется пересмотреть, если произойдёт существенное изменение ресурсов Организации. Более того, хотя МБТ в широком плане сумело противостоять операционным вызовам пандемии COVID-19, может возникнуть её новый и более опасный вариант или новая пандемия, которые повлияют на реализацию Стратегии развития людских ресурсов.
46. В этой связи Департамент по развитию людских ресурсов продолжит вести особый реестр рисков, который будет регулярно пересматриваться по мере изменения обстоятельств. Административный совет будет проинформирован, если какие-либо

материализованные риски потребуют существенного изменения вектора действий.

47. Кроме того, в ходе осуществления Стратегии развития людских ресурсов будут учитываться риски внутри общей системы ООН (такие как возможность значительного изменения кадровой политики и правил общей системы и связанное с этим влияние на достижение результатов в области кадрового управления). Во внимание будут приниматься и информационные риски, такие как возможность недостаточных данных в поддержку инициатив Стратегии развития людских ресурсов, и связанное с ними влияние на достижение результатов кадровой работы. Меры по минимизации этих конкретных рисков будут включать действенное использование кадровой аналитики для целей мониторинга деятельности кадровой службы и усиления контроля в поддержку расширенного делегирования полномочий, как это предусмотрено в результате 2.1.
48. Должным образом будет оцениваться влияние новых методов работы на удержание сотрудников, их вовлечённость, а также их здоровье и благополучие. Кроме того, будут прилагаться усилия по устранению возможной нехватки ресурсов и возможностей для удовлетворения основных потребностей развития кадровых информационных технологий, что может повлиять на осуществление многих действий, предусмотренных в результате 3.

▶ Предлагаемое решение

49. **Административный совет одобрил Стратегию развития людских ресурсов на 2022–25 годы и предложил МБТ учитывать подготовленные им рекомендации в процессе её осуществления.**

► Приложение

Отдельные ключевые показатели Стратегии развития людских ресурсов на 2022–25 годы

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

Эффективное кадровое планирование

Показатель	Промежуточная цель (к концу 2023 г.)	Цель (к концу 2025 г.)
Доля ожидаемых вакансий, в отношении которых отбор кандидатов завершается до ухода действующего сотрудника	30%	50%
Средство контроля/источник данных Данные кадрового планирования HRD Модуль приёма на работу системы кадрового управления MOT (ILO People) Данные о персонале в Комплексной системе информации по ресурсам (ИРИС) MOT	Базовый показатель Новый показатель	

Соответствующие задачам должностные инструкции

Показатели	Промежуточная цель (к концу 2023 г.)	Цель (к концу 2025 г.)
Доля сотрудников категории специалистов во всём мире, получающих обновлённые общие должностные инструкции	50% (для сотрудников категории специалистов и общего обслуживания)	70% (для сотрудников категории специалистов и общего обслуживания)
Доля сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире, получающих обновлённые общие должностные инструкции		
Средство контроля/источник данных Данные об организационной структуре HRD Данные о должностях в ИРИС	Базовый показатель Новый показатель	

Гендерное равенство на должностях категорий специалистов и руководителей

Показатели	Промежуточная цель (к концу 2023 г.)	Цель (к концу 2025 г.)
а) Процент должностей категории специалистов МОТ (P1–P4, штатные сотрудники), занимаемых женщинами	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47:53%)	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47:53%)
б) Процент должностей категории руководителей МОТ (P5 и выше, штатные сотрудники), занимаемых женщинами	40%	42%
Средство контроля/источник данных Доклад Административному совету о составе и структуре персонала	Базовый показатель Статус на 30 сентября 2021 г.: P1–P4: 55% P5 и выше: 38% 31 декабря 2021 г. (подлежит подтверждению)	

Расширение географического представительства в МБТ

Показатель	Промежуточная цель (к концу 2023 г.)	Цель (к концу 2025 г.)
Доля новых штатных сотрудников из менее чем адекватно представленных стран, принятых на работу в МОТ	23%	28%
Средство контроля/источник данных Доклад Административному совету о составе и структуре персонала	Базовый показатель Статус на 1 сентября 2021 г. (период 2018–21 гг.): 18%	

Обучение и профессиональное развитие, отвечающие потребностям меняющегося состава сотрудников

Показатель	Промежуточная цель (к концу 2023 г.)	Цель (к концу 2025 г.)
Процент сотрудников, указывающих, что они проходят курсы обучения и профессионального развития, необходимые им для эффективного выполнения работы	Рост на 12%	Рост на 25%
Средство контроля/источник данных Опрос по теме индекса здоровья Организации	Базовый показатель Результаты 2021 г.: 46%	

Повышение функциональной и географической мобильности

Показатель

Доля сотрудников на должностях, финансируемых за счёт средств регулярного бюджета, которые меняют должность или место службы на один год и дольше в 2022–23 и 2024–25 гг.

Промежуточная цель

(к концу 2023 г.)
15%*

Цель

(к концу 2025 г.)
Дальнейший рост на 5%*

Средство контроля/источник данных

Данные о персонале в ИРИС

Базовый показатель

Статус в 2020–21 гг. по состоянию на 31 августа 2021 г.: в течение двухлетия 13% сотрудников осуществили функциональные или географические перемещения

* Будут подготовлены отдельные доклады с данными о географической и функциональной мобильности, однако общий процент будет рассчитываться исходя из общего числа перемещений.

Результат 2: Атмосфера уважения, прав и возможностей

Управление эффективностью в интересах достижения результатов

Показатель

Доля сотрудников, сообщающих, что в МОТ прослеживается явная взаимосвязь между результатами и последствиями

Промежуточная цель

(к концу 2023 г.)
Рост на 10%

Цель

(к концу 2025 г.)
Рост на 20%

Средство контроля/источник данных

Опрос по теме индекса здоровья Организации

Базовый показатель

Результаты 2021 г.: 46%

Здоровая практика работы/адаптация к новым методам работы

Показатель

Доля сотрудников, ответивших на вопросник Upward Feedback системы управления эффективностью и указавших, что их руководитель поощряет создание безопасной рабочей среды, обеспечение здорового баланса трудовой и личной жизни и личное благополучие

Промежуточная цель

(к концу 2023 г.)
Рост на 5%

Цель

(к концу 2025 г.)
Дальнейший рост на 5%

Средство контроля/источник данных

Модуль управления эффективностью ILO People

Базовый показатель

Результаты опроса Upward Feedback 2020: 85%

Основанная на уважении рабочая атмосфера в МОТ

Показатель

Доля сотрудников, ответивших на вопросник Upward Feedback системы управления эффективностью и сообщивших, что их руководитель осознает необходимость предотвращения насилия и домогательств на рабочем месте и надлежащим образом реагирует на проблемы, оказывая поддержку коллегам по мере необходимости

Промежуточная цель

(к концу 2023 г.)
Увеличение на 5%

Цель

(к концу 2025 г.)
Дальнейший рост на 5%

Средство контроля/источник данных

Модуль управления эффективностью ILO People

Базовый показатель

Результаты опроса Upward Feedback 2020: 81%

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

Расширение использования цифровых сервисов и инструментов кадрового управления в МБТ

Показатель	Промежуточная цель (к концу 2023 г.)	Цель (к концу 2025 г.)
Доля оцифрованных ключевых процессов кадрового управления	65%	75%
Средство контроля/источник данных Перечень ключевых процессов HRD	Базовый показатель Текущий перечень оцифрованных процессов в 2021 г.: 42%	