



ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ
Сто седьмая сессия
Пункт 6.1 предварительной повестки дня

ЕВ107/15
7 декабря 2000 г.

Кадровые ресурсы: разработка политики

Доклад Генерального директора

ИСТОРИЯ ВОПРОСА

1. Реформа кадровых ресурсов является неотъемлемой частью программы ВОЗ в области изменения системы управления. Цель реформы в области управления – дать Организации возможность более эффективно реагировать на нужды государств-членов в двадцать первом столетии.

2. Корпоративная стратегия ВОЗ ставит перед Организацией четкие цели, достижение которых предполагает необходимость совершенствования работы по выполнению следующих шести основных функций: политика и пропаганда, техническая и политическая поддержка, технологии, инструменты и руководящие принципы, нормы и стандарты, налаживание партнерских отношений и управление информационным потоком¹. Для того чтобы выполнить эти функции, ВОЗ должна иметь возможность нанимать на службу и работать с наиболее способными людьми из государственных органов управления, подразделений гражданской службы, академических институтов, сектора здравоохранения и гражданского общества. Она должна иметь возможность поддерживать высокий уровень эффективности работы своих сотрудников. В этой связи она должна обеспечивать привлекательные условия найма, проводить политику в области кадровых ресурсов, организации работы и соответствующих процедур с перспективой на будущее и стремиться к совершенствованию профессионального мастерства.

3. Нынешние методы управления кадровыми ресурсами с течением времени развивались на самостоятельной основе, не имея под собой какой-либо четкой базы. По общему мнению, они чрезмерно сложны, негибки и консервативны. В сентябре 1999 г. Генеральный директор учредила Целевую группу по реформе управления кадровыми ресурсами в составе сотрудников и руководителей технических и административных программ в штаб-квартире и в регионах. В октябре 2000 г. Целевая группа предложила стратегическую рамочную программу, в которой рекомендуются меры по совершенствованию работы по целому ряду ключевых аспектов управления кадровыми ресурсами и условий их осуществления. Различные

¹ См. документ ЕВ105/3.

элементы этой программы будут внедряться в течение двух-трех двухгодичных периодов.

4. Эта стратегическая рамочная программа была подготовлена на основе процесса с привлечением широкого круга участников и с учетом выводов, содержащихся в крупном исследовании, проведенном одной из консультационных фирм. Она строится на наиболее эффективных видах международной практики как в государственном, так и в частном секторах и соответствует программному заявлению по реформе кадровых ресурсов, принятому исполнительным руководством организаций системы Организации Объединенных Наций¹ и рамочной программе в области управления кадровыми ресурсами, разработанной Комиссией по международной гражданской службе².

ИЗМЕНЕНИЯ В ОБЛАСТИ КАДРОВЫХ РЕСУРСОВ В ВОЗ

5. Генеральный директор приняла решение осуществлять работу по предложениям, разработанным Целевой группой, поэтапно. Одни из этих предложений могут быть во многих случаях осуществлены незамедлительно; другие предполагают необходимость проведения дальнейшей работы; третьи могут обусловить необходимость внесения изменений в Правила о персонале, которые должны быть представлены на утверждение Исполнительному комитету.

6. Различные изменения, которые выносятся на рассмотрение Исполкома, изложены ниже. Они в значительной мере основаны на рекомендациях Целевой группы и являются частью общего пакета изменений, состоящего из взаимосвязанных компонентов. Приведенные данные о расходах относятся к оставшейся части текущего двухгодичного периода.

Согласованные элементы, по которым проводится работа

Реорганизация функций кадровых ресурсов, включая новую информационную систему

7. В настоящее время продолжает осуществляться работа по созданию всеобщей комплексной управленческо-информационной системы, в которой важное место отводится компоненту кадровых ресурсов. Внедрение такой системы до конца нынешнего двухгодичного периода не планируется; в оставшееся время необходимо будет срочно уточнить функции компонента кадровых ресурсов в составе ныне действующей системы. Параллельно будут определены и рационализированы процедуры найма и классификации и пересмотрены функции и обязанности в сфере управления кадровыми ресурсами.

¹ The reform of Human Resources Management in the United Nations system. Geneva, CCAQ, 1998.

² Доклад КМГС за 2000 год. Документ A/55/30, Приложение II.

8. Расходы по привлечению необходимых технических экспертов в целях разработки прикладных программ по кадровым ресурсам составляют, по оценкам, 1,1 млн. долл. США.

Планирование рабочей силы

9. В основе многих предусматриваемых реформ лежит разумное планирование рабочей силы, которое является ключевым элементом эффективного найма, мобильности и ротации, развития кадров и руководства работой по повышению продуктивности. Руководящие принципы планирования рабочей силы и ее применения находятся в стадии разработки. Компоненты анализа и планирования рабочей силы будут включены в текущий программный бюджет в целях их осуществления. В этой связи в 2001 г. этой работе будет уделяться приоритетное внимание. Соответствующие расходы составят, по оценкам, 300 000 долл. США.

Укомплектование штатов с учетом сбалансированной представленности мужчин и женщин и географического распределения

10. Работа в этой области будет сосредоточена на дальнейшем улучшении существующих процедур по поддержанию профессионализма сотрудников на высоком уровне. В целях укрепления работы по найму и отбору сотрудников принимаются меры по расширению возможностей поиска с помощью государственных членов, представителей ВОЗ и компаний, занимающихся трудоустройством. В этой связи будут созданы группы по оценке и найму сотрудников с учетом их компетенции. В настоящее время разрабатываются и применяются новые механизмы достижения целевых показателей в части географического распределения и сбалансированной представленности мужчин и женщин и контроля за полученными результатами. Эти мероприятия уже осуществляются, и расходы на них составляют, по оценкам, 100 000 долл. США.

Руководство работой по повышению производительности труда

11. В Организации разработана новая система руководства работой по повышению производительности труда, которая обеспечивает увязку индивидуальных и групповых целей с планами работы ВОЗ, стандартизацию анализа производительности труда, улучшение контроля, отчетности и надзора, и предусматривает конкретные руководящие указания по рассмотрению случаев неудовлетворительной производительности труда. Рассматриваются также меры по вознаграждению работников, достигших высоких показателей в работе, и предусматривается использование на основе успешного опыта соответствующей системы поощрения, не предполагающей денежных выплат.

12. Эта система должна быть введена в действие в январе 2002 г.; планирование и подготовка персонала по этому вопросу будут осуществляться в течение 2001 года. Прямые дополнительные расходы, связанные с этой работой, составят, по оценкам, 100 000 долл. США.

Процедуры разбора жалоб

13. В 2000 г. была проведена работа по совершенствованию процедур посредничества и урегулирования конфликтов и введена в действие новая политика, касающаяся случаев притеснения на работе. В этой связи была усилена роль омбудсмана в рамках Организации. В 2001 г. работа по уточнению процедур разбора жалоб будет продолжена. Расходы на эту работу составят, по оценкам, 175 000 долл. США.

Благоприятные условия работы

14. Для привлечения и сохранения эффективно работающих сотрудников необходимо разработать соответствующую политику и практику, которая способствовала бы удовлетворению зачастую противоречащих друг другу потребностей, обусловленных профессиональной работой и личной жизнью. Предложения по созданию более благоприятных рабочих условий отражают политику в области работы и семьи, принятую исполнительным руководством организаций системы Организации Объединенных Наций¹. Они направлены на обеспечение большей сбалансированности между рабочими и семейными обязанностями посредством:

- подтверждения или более четкого формулирования существующей политики по таким вопросам, как отпуск по беременности и родам, отпуск в связи с усыновлением и более гибкое использование не требующего подтверждения отпуска по болезни;
- введение в действие новой политики и практики, например, по предоставлению отпуска отцу новорожденного ребенка или отпуска по семейным обстоятельствам, или по официальным поездкам сотрудниц с грудными детьми.

15. Некоторые из этих изменений предполагают внесение в Правила о персонале соответствующих поправок. В целом они позволяют привести практику ВОЗ в соответствие с практикой, принятой в общей системе Организации Объединенных Наций, или с директивными рекомендациями ВОЗ. Предоставление отпуска отцу новорожденного ребенка пока что еще нетипично для общей системы Организации Объединенных Наций; в этой связи предлагается предусмотреть возможность отсутствия сотрудника в течение пяти дней – минимальное количество дней, которое в настоящее время обсуждается в рамках общей системы².

16. Эти предложения не связаны с расходами; прямые дополнительные расходы возникнут только в случае замещения сотрудников.

¹ Work/Family Agenda. Policy Statement by ACC. Повестка дня в области работы/семьи. Программное заявление АКК. Документ ACC/1995/PER/R.3.

² См. документ EB107/15 Add.1.

Развитие кадров и управление системой продвижения по службе

17. Ключевые элементы компонента развития кадров стратегической рамочной программы включают:

- динамичную программу развития кадров на основе принципов, в соответствии с которыми руководящие работники на всех уровнях Организации обязаны содействовать продвижению по службе своих сотрудников, а планы продвижения по службе отдельных сотрудников должны увязываться с оценкой индивидуальных показателей их работы и потребностей ВОЗ в рабочей силе;
- уделение приоритетного внимания тем сотрудникам персонала, в которых Организация планирует инвестировать средства с более долгосрочной перспективой, и тем сотрудникам, которые играют центральную роль в процессе изменений, то есть работникам управленческого и руководящего звена, у которых следует развивать навыки руководства, и сотрудникам на уровне стран;
- профессиональную подготовку, наставничество и другие методы развития кадров, которые не только позволяют повысить технические навыки и компетенцию в основных видах работы, но и укрепить основные принципы, в частности, высокие этические нормы, равные возможности, недискриминацию, транспарентность, подотчетность и ответственность;
- всестороннее осуществление политики ротации и мобильности, утвержденной старшим руководящим составом в 1998 году;
- работу с Комиссией по международной гражданской службе (КМГС) по вопросу о службе старших исполнительных работников или группы старших управленческих работников (подлежит дальнейшему изучению в 2001 году);
- организацию прохождения службы на основе принципа, в соответствии с которым ответственность делится между Организацией, которая должна обеспечивать структурную поддержку и основные возможности, такие как мобильность и ротация руководящих работников, которые должны содействовать развитию кадров, и персоналом, который должен стремиться к постоянному повышению своих профессиональных навыков.

18. Организация будет выделять 1,5% средств для покрытия расходов, связанных с выплатой окладов, на развитие кадров. Расходы на компонент мобильности составят в 2001 г. 200 000 долл. США.

Области, подлежащие дальнейшему изучению

Контрактные механизмы

19. Реформа политики в области заключения контрактов, которая является предметом озабоченности многих организаций системы Организации Объединенных Наций, - важнейший элемент стратегического плана. Целевая группа рекомендовала разработать комбинацию таких мер, как назначение на службу в целях удовлетворения постоянных потребностей на основе пересмотренных процедур прохождения испытательного срока и увольнения со службы, контракты по реализации проектов, связанных с выполнением конкретной и ограниченной во времени работы. Краткосрочные контракты в целях удовлетворения действительно краткосрочных или временных потребностей (до 11 месяцев) и заключение договоров по оказанию отдельных услуг и поставке отдельных изделий. Предложения по постепенному прекращению практики долгосрочного использования краткосрочных контрактов в настоящее время находятся на стадии рассмотрения, цель которого – определить условия их осуществления. Доклад по этому вопросу будет представлен Исполнительному комитету в 2002 году.

Укомплектование штатов

20. Вопрос об отказе от системы разделения сотрудников на категории (общего обслуживания, специалистов, руководителей) будет рассмотрен вместе с рассмотрением наименований должностей.

Система должностей

21. В 2001 г. в контексте общего повышения эффективности руководства будет рассмотрена система создания и рационального использования должностей.

Взаимоотношения между сотрудниками и руководством

22. В контексте общей системы Организации Объединенных Наций будет проводиться работа по дальнейшему укреплению взаимоотношений между сотрудниками и руководством в рамках всей Организации, которые строятся на доверии, взаимоуважении, эффективной связи, консультациях и должных процедурах. Эта работа будет включать четкое определение принципов связи, консультаций и решения проблем путем определения наиболее эффективных видов практики и облегчения их применения во всей Организации.

Пересмотр Положений и Правил о персонале

23. По завершении работы, возможно, необходимо будет провести всесторонний пересмотр Положений и Правил о персонале. Любые изменения будут представлены руководящим органам в соответствии с установленными процедурами.

ФИНАНСОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

24. Единовременные расходы по осуществлению стратегической рамочной программы в течение двухгодичного периода 2000-2001 гг. составят приблизительно 2 млн. долл. США. Что касается осуществления этой работы в нынешнем двухгодичном периоде, то дополнительные средства у государств-членов, как предполагается, испрашиваться не будут. Для продолжения реформы в области кадровых ресурсов потребуются дополнительные инвестиции, однако внесенные изменения должны принести значительные выгоды в виде более эффективного управления кадровыми ресурсами и повышения показателей работы, продуктивности и эффективности.

ДЕЙСТВИЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО КОМИТЕТА

25. Исполнительному комитету предлагается принять к сведению данный доклад и утвердить соответствующие поправки к Правилам о персонале, содержащиеся в документе EB107/15 Add.1.

СВОДНЫЙ ГРАФИК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Основные элементы	Конкретные задачи	Планирование, развитие и осуществление						
		2000	2001		2002		2003	
I. Согласованные элементы, по которым проводится работа			1-я полов.	2-я полов.	1-я полов.	2-я полов.	1-я полов.	2-я полов.
Реорганизация функций кадровых ресурсов	Разработать систему информационной технологии							
	Определить и рационализировать процессы, такие как прием на работу и классификация постов							
	Пересмотреть роли и обязанности в сфере управления кадровыми ресурсами							
Планирование рабочей силы	Подготовить и обеспечить применение руководящих принципов							
Укомплектование штатов с учетом сбалансированной представленности мужчин и женщин и географического распределения	Укрепить систему найма и отбора кадров							
	Разработать и ввести в действие механизмы, обеспечивающие достижение установленных целевых показателей, касающихся географического распределения и соотношения мужчин и женщин							
Руководство работой по повышению производительности труда	Пересмотреть меры по вознаграждению и поощрению в порядке признания заслуг							
	Обеспечить подготовку и ввести в действие новую организацию работы по повышению производительности труда							
Процедуры разбора жалоб	Усовершенствовать процедуры разбора жалоб							
Благоприятные условия работы	Внедрить практику, увязывающую служебную деятельность с социальными условиями							
Развитие кадров и управление системой продвижения по службе	Осуществить программу развития кадров, отдав приоритет работникам управления и руководящим работникам, а также сотрудникам в странах							
	Обеспечить подготовку или тренировку для повышения профессионального уровня и укрепления основных принципов							
	Осуществить политику в области мобильности							
	Исследование, касающееся службы старших исполнительных работников: вместе с КМГС							

 Планирование, разработка

 Осуществление

Основные элементы	Конкретные задачи	Планирование, развитие и осуществление						
		2000	2001		2002		2003	
II. Области, подлежащие дальнейшему изучению			1-я полов.	2-я полов.	1-я полов.	2-я полов.	1-я полов.	2-я полов.
Контрактные механизмы	Пересмотреть или внедрить механизмы прохождения испытательного срока и увольнения со службы							
	Утвердить и ввести в действие новую систему краткосрочных контрактов							
	Запланировать постепенный отказ от долгосрочного использования сотрудников по краткосрочным контрактам							
Укомплектование штатов	Пересмотреть наименования должностей							
Система должностей	Найти альтернативные методы управления этой системой							
Взаимоотношения между сотрудниками и руководством	Уточнить принципы, регулирующие взаимоотношения между сотрудниками и руководством							
	Применять наилучшую практику							
Пересмотр Положений и Правил о персонале	Всесторонний пересмотр							

Приложение

ЕВ107/15