

**В ЦЕЛЯХ ИНФОРМАЦИИ**

## ДВЕНАДЦАТЫЙ ПУНКТ ПОВЕСТКИ ДНЯ

**Стратегии, ориентированные на  
конечные результаты, на 2010-15 годы****Краткий обзор**

1. Стратегия, направленная на дальнейшее совершенствование методов управления, ориентированных на конечные результаты, в МОТ, утвержденная Административным советом в ноябре 2006 года,<sup>1</sup> позволила установить контрольные ориентиры стратегий в сфере управления. К концу 2009 года необходимо было пересмотреть все стратегии в области управления, применяя единый подход и единую терминологию, а также выработать конкретную общую схему получения результатов и четко определить взаимосвязи между ними. Общая схема достижения конечных результатов изложена в Основах стратегической политики на 2010-15 годы и в Программе и бюджете на 2010-11 годы.<sup>2</sup> Пересмотренные стратегии вносятся на рассмотрение настоящей сессии Административного совета; они касаются людских ресурсов,<sup>3</sup> информационной технологии,<sup>4</sup> базы знаний<sup>5</sup> и технического сотрудничества.<sup>6</sup> Пересмотренная Стратегия оценок будет представлена после завершения независимой внешней оценки, которую планируется осуществить в 2010 году в рамках механизма проведения оценок МОТ.
2. Большинство из этих стратегий в области управления имеют глубокие корни, и все они были разработаны по поручению Административного совета и его комитетов. Речь идет о третьей стратегии в области людских ресурсов, пятой стратегии в

<sup>1</sup> GB.297/PFA/1/1. См. также GB.300/PFA/9/1.

<sup>2</sup> GB.304/PFA/2(Rev.) и МБТ: *Программа и бюджет на двухлетие 2010-11 годов*, Женева, 2009 г.

<sup>3</sup> GB.306/PFA/12/2.

<sup>4</sup> GB.306/PFA/ICTS/1.

<sup>5</sup> GB.306/PFA/12/3.

<sup>6</sup> GB.306/TC/1.

области информационной технологии и второй стратегии в сфере знаний. Хотя стратегия в области технического сотрудничества конкретно не была сформулирована в качестве стратегического документа в прошлом, по этой теме проводились многочисленные дискуссии стратегического характера, и в том числе этот вопрос регулярно включался в повестку дня Международной конференции труда. Кроме того, проводится в жизнь и стратегия оценок.

3. В настоящем документе анализируются общие элементы, относящиеся ко всем стратегиям в сфере управления, при этом основное внимание уделено их целенаправленности, структуре и процессу подготовки; контексту, в котором они будут реализованы; взаимосвязям между ними.

## Цель и структура

4. Указанные стратегии являются инструментами управления, нацеленными на реализацию общей схемы достижения результатов, предусмотренной в Основах стратегической политики на 2010-15 годы. В них конкретно излагаются меры, необходимые для достижения этих результатов. Они дают четкое представление о прогрессе, которого необходимо добиться с течением времени, и, в частности, ставят контрольные ориентиры, которых предстоит достичь в течение каждого двухлетия в рамках шестилетнего периода планирования.
5. В настоящее время нет общей схемы достижения результатов по разделу программы и бюджета, касающемуся укрепления технических потенциальных возможностей, который охватывает базу знаний, наращивание потенциала трехсторонних участников, партнерства и коммуникации и оперативные возможности. Результаты, показатели и цели, определенные в отношении этих стратегий, позволяют преодолеть этот недостаток.
6. Все стратегии в области управления имеют единую структуру: краткий вводный раздел, в котором излагается контекст реализации каждой стратегии, сопровождаемый общей схемой достижения результатов, охватывающей ограниченное число конечных результатов. По каждому конечному результату дается его формулировка, излагается стратегия его достижения и приводится раздел, касающийся измерения.
7. В формулировках конечных результатов простым и ясным языком изложены приоритеты результатов, которых предстоит добиться. Стратегии включают краткое разъяснение ожидаемых результатов, основные меры и практические действия по достижению конечного результата, взаимосвязи с другими стратегиями в области управления, а также предварительное определение рисков и их предположительную оценку. Все это предстоит еще доработать в ближайшие годы в контексте политики управления рисками, проводимой в рамках всего МБТ.
8. Стратегии достижения конечных результатов сопряжены также с определенными расходами. В них указывается, чего можно и чего нельзя добиться с учетом выделяемых в рамках Программы и бюджета на 2010-11 годы ресурсов и, при условии сохранения ресурсов на том же уровне, в течение всего шестилетнего периода планирования. Когда это целесообразно, в них указываются позиции, которые можно было бы укрепить, или результаты, достижение которых можно было бы ускорить при дополнительном финансировании. Эти предварительные оценки будут в дальнейшем уточнены и усовершенствованы при подготовке Программы и бюджета на 2012-13 годы.

9. В разделах, посвященных измерениям, представлены показатели, базовые позиции и цели на период планирования, а также контрольные ориентиры на каждый из охваченных трех двухлетних периодов.
10. По каждой стратегии определен тот основной вклад, который она может внести в реализацию других стратегий, равно как и ожидаемый от других стратегий вклад в нее. Эти взаимосвязи между стратегиями уже были предварительно определены<sup>7</sup> и кратко изложены в таблице, приведенной в приложении.
11. Одним из важнейших достижений этих стратегий является их взаимосвязь с измерением результатов посредством программы и бюджета и Доклада о выполнении программы. Пересмотр и уточнение стратегий – как для того чтобы оценить прогресс, так и обеспечить необходимую их гибкость и адаптируемость – сегодня может быть увязано с более широким процессом составления программы, бюджета и хода пересмотра.

## Контекст

12. МОТ обладает обширным сводом важнейших стратегических документов последнего времени, в которых рассматриваются ее мандат, роль и методы работы. Все они строятся на принципах постоянной актуальности мандата МОТ, что нашло отражение в Программе достойного труда.
13. В Декларации МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации указывается на «неделимый, взаимозависимый и взаимодополняемый» характер четырех стратегических задач и на «мир, который становится все более взаимозависимым и сложным», а также на «интернационализацию производства». В ней МБТ предлагается последовательно применять во всей деятельности МОТ подход, строящийся на принципах сотрудничества, инноваций и новаторских методов работы.
14. Глобальный пакт о рабочих местах еще ярче высвечивает безотложность и высокую переменчивость этой сложной задачи. В нем признается, что соответствующие пакеты политических мер в разных странах носят различный характер, и подчеркивается важность наращивания потенциала МОТ в области исследовательской деятельности, а также в сфере анализа экономических и социальных параметров.
15. В Основах стратегической политики на 2010-15 года и в Программе и бюджете на 2010-11 годы нашли отражение эти широкие стратегические руководящие принципы и выдержан строгий подход к измерению результатов, их достижению и эффективности.
16. Во всех этих политических документах особый акцент сделан на основополагающей роли и ответственности трехсторонних участников. МБТ предлагается расширять свои услуги в ответ на их потребности.
17. Авторитет и опыт МОТ рассматриваются как ключевые элементы национальных и международных ответных мер на все возрастающие безотложные потребности предоставления достойной работы всем людям. Весьма существенны преимущества МОТ, включая преданную, компетентную и разнопрофильную рабочую силу; трехсторонний консенсус относительно основополагающих принципов; широко

<sup>7</sup> GB.300/PFA/9/1.

признанную контрольную систему, позволяющую следить за соблюдением норм; репутацию Организации, способной осуществлять тщательный анализ и применять сбалансированный подход; опыт практической работы в области технического сотрудничества. Осуществление пересмотра полевой структуры по решению, принятому Административным советом в марте 2009 года, позволит расширить присутствие МОТ в регионах и нарастить технический потенциал в ответ на потребности трехсторонних участников.

18. Внутренние вызовы, с которыми сталкивается МОТ. Она должна внедрить новые методы работы и сотрудничества, углубить и усовершенствовать аналитическую деятельность, быстро реагировать на расширяющиеся безотложные потребности, адаптировать свои услуги в зависимости от той или иной ситуации, в которой находятся трехсторонние участники в различных странах, повысить и преумножить результативность своей деятельности и при этом уделять самое пристальное внимание эффективности, прозрачности и подотчетности.

## **Меры мониторинга и отчетности**

19. Обеспечение того, чтобы стратегии в области управления реализовались последовательно и в духе сотрудничества, входит в сферу ответственности высшего руководства Организации. Будут применяться соответствующие меры внутреннего мониторинга и отчетности, сопряженные с рабочими планами, ориентированными на конкретные результаты, с тем чтобы можно было измерять прогресс, а также выявлять недостатки и преодолевать возникающие риски. Отчетность по выполнению общей стратегии и по конкретным двухлетним контрольным ориентирам будет включаться в каждый двухлетний Доклад о выполнении программы, вносимый на рассмотрение Административного совета.

Женева, 23 октября 2009 г.

*Вносится в целях информации.*

## Приложение

### Взаимосвязи между стратегиями

В нижеприведенной таблице кратко изложена информация о том, каким образом каждая стратегия взаимосвязана с другими стратегиями. Со всеми подробностями можно ознакомиться в документах, посвященных конкретной стратегии. Информация, представленная в каждой ячейке, позволяет познакомиться с двусторонними взаимосвязями между двумя стратегиями.

Стратегия	Взаимосвязи от – к		
	Информационная технология	Знания	Техническое сотрудничество
Людские ресурсы	<p>Заполнение пробелов с точки зрения требований в области ИТ благодаря надлежащему укомплектованию штатами.</p> <p>Повышение навыков персонала в области ИТ благодаря обучению кадров.</p> <p>Инструментарий ИТ позволяет поддерживать оператор – функции в области ЛР, включая подбор и расстановку кадров, профессиональную подготовку, управление потенциалом сотрудников, своевременную информацию, доступную в рамках всего Бюро, о работающих и вышедших на пенсию сотрудниках, управление эффективностью деятельности и бесперебойность деятельности в случае чрезвычайных обстоятельств.</p>	<p>Обмен знаниями и слаженная работа в коллективе как часть основополагающих навыков в ходе оценке эффективности процесса набора кадров.</p> <p>Специализированная профессиональная подготовка по вопросам методологии обмена знаниями, управления знаниями, слаженности работы в коллективе, подготовки материалов для помещения в сети Интернет и управления информационным наполнением.</p> <p>Признание заслуг и поощрение отдельных сотрудников за мастерство и совершенство в таких областях, как слаженная работа в коллективе, сотрудничество и обмен знаниями.</p> <p>Заполнение пробелов в области знаний, образовавшихся по причине выхода сотрудников на пенсию (сохранение институциональной памяти).</p> <p>Совершенствование методов обмена знаниями, содействующих повышению эффективности и результативности работы персонала.</p>	<p>Подготовка кадров по таким вопросам, как методы управления, ориентированные на конечные результаты, и составление комплексных бюджетов, требования доноров, управление циклами проведения проектов, а также совершенствование навыков персонала местных структур по мобилизации ресурсов.</p> <p>Пересмотр порядка действия контрактов персонала на местах (включая персонал по техническому сотрудничеству) как часть согласования практики осуществления практической деятельности в рамках единой системы ООН.</p> <p>Эффективные процедуры подбора и расстановки кадров и надлежащая система управления и развития персонала по техническому сотрудничеству.</p> <p>Вклад в решение вопросов в области людских ресурсов в рамках всей системы ООН на местах (примеры: Рабочая группа по вопросам, касающимся координаторов-резидентов, и Межучрежденческая консультативная группа по подбору и назначению координаторов-резидентов).</p>
Информационная технология		<p>Содействие инструментарию ИТ (системы знаний, программное обеспечение коллективного пользования, электронная почта, видеоконференции, телефонная связь по Интернету, Интернет, электронное обучение, создание социальных сетей взаимодействия и т.д.), содействующих обмену знаниями, сотрудничеству и слаженности работы коллектива.</p>	<p>Совершенствование методов согласования, реализации и мониторинга проектов технического сотрудничества при успешном расширении использования функциональных возможностей ИРИС на местах.</p> <p>Более рациональное управление знаниями, накопленными в ходе реализации проектов в области технического сотрудничества, за счет расширения инструментальных средств ИТ, таких как ЭСУД и СУВК на местах.</p>

Стратегия	Взаимосвязи от – к		
	Информационная технология	Знания	Техническое сотрудничество
		<p>Дальнейшее развертывание и внедрение в рамках всего Бюро прикладных программ ИТ, таких как комплексная система информации по ресурсам (ИРИС), электронная система управления документооборотом (ЭСУД) и система управления веб-контентом (СУВК).</p> <p>Расширение и рационализация существующих баз данных и знаний, накапливаемых из разных источников и сведение их воедино в совместимых форматах.</p>	<p>Совершенствование процесса обмена информацией относительно проектов технического сотрудничества между донорами и Бюро посредством информационной панели доноров.</p>
Знания			<p>Интеграция вопросов накопления знаний в партнерские отношения с донорами.</p> <p>Учет уроков, извлеченных из проектов технического сотрудничества, в исследовательской деятельности и в деятельности по распространению знаний.</p> <p>Накопление документально полнее подтвержденных данных о том, каким образом достойный труд способствует национальному развитию, ведущему к более широкому участию Бюро и трехсторонних участников Организации в процессах составления программ ООН.</p>

