

Ассамблея государств-участников

Distr.: General
26 May 2008RUSSIAN
Original: English

Седьмая сессия
Гаага
14-22 ноября 2008 года

**Доклад Суда о людских ресурсах
Разработка стратегии в области людских ресурсов:
доклад о ходе работы***

Введение

1. На своей восьмой сессии, состоявшейся в апреле 2007 года, Бюджетно-финансовый комитет (Комитет) просил Суд "подготовить всеобъемлющий доклад по вопросу людских ресурсов для рассмотрения Комитетом на его десятой сессии в апреле 2008 года"¹. В докладе должна быть представлена последняя информация о политике в отношении ряда вопросов людских ресурсов, включая "возможность слияния разных классов (вознаграждение по заслугам); меры по обеспечению эффективности и справедливости системы управления деятельностью; возможность увязки результатов деятельности с вознаграждением и другими стимулами; и меры по поощрению и стимулированию продвижения по службе"². Доклад должен был также включать информацию о типах и сроках контрактов, используемых Судом.
2. Вопросы, поставленные Комитетом, а также ряд других соответствующих областей людских ресурсов были рассмотрены Судом в контексте осуществления Стратегического плана. Цель заключается в принятии глобального подхода к рассмотрению текущих и будущих приоритетов в области людских ресурсов. Настоящий доклад содержит обзор состояния этой работы и представляет первый набросок предлагаемого стратегического подхода к управлению самым важным активом Суда - его людскими ресурсами³. Ожидается, что после процесса внутреннего обзора и консультации доклад о разработке стратегии в области людских ресурсов будет окончательно доработан во втором квартале 2008 года и представлен Комитету на его одиннадцатой сессии в сентябре 2008 года.

* Ранее выпущен по условным обозначением ICC-ASP/7/CBF.1/5.

¹ *Официальные отчеты Ассамблеи государств - участников Римского статута Международного уголовного суда, шестая сессия, Нью-Йорк, 30 ноября - 14 декабря 2007 года* (издание Международного уголовного суда, ICC-ASP/6/20), том II, часть B.1.II.D, пункт 63.

² Там же, пункт 60.

³ Комитет также просил включить в доклад соответствующие данные о составе персонала и консультантов. Они представлены в отдельном докладе.

A. Концепция стратегического подхода к управлению людскими ресурсами

3. В связи с расширением структуры Международного уголовного суда произошло значительное увеличение большого числа функций и обязанностей, связанных с управлением его людскими ресурсами, и Суд может констатировать значительные достижения в этой области, которые имели место за последние пять лет его деятельности.

4. Первоначальные планы, связанные с выполнением эффективной работы в области людских ресурсов, были сосредоточены главным образом на скорейшем наборе квалифицированных внештатных кандидатов, бесперебойном оформлении их контрактов, льгот и причитающихся выплат, а также разработке ключевой политики и руководящих положений в области людских ресурсов, включая Правила о персонале и Положения о персонале Суда.

5. В связи с вступлением Суда во вторую половину своего первого десятилетия функции по управлению людскими ресурсами Суда получили дальнейшее развитие в соответствии с требованиями как внешних, так и внутренних заинтересованных сторон. К ним относятся государства-участники, старшее руководство, представительский орган персонала и персонал в целом. Примерами являются Стратегический план, последние доклады Комитета, результаты обзора персонала и бюджет по программам на 2008 год. Все это требует от Суда перспективного взгляда на "основные" организационные функции в области людских ресурсов и начала изучения более динамичного и сложного комплекса методов по управлению людскими ресурсами, с тем чтобы удовлетворить вышеуказанные требования, обеспечивая в то же время соблюдение своих обязательств, вытекающих из Статута.

6. В свете вышеизложенного Суд уделял первоочередное внимание разработке стратегического подхода к управлению его людскими ресурсами, и этот проект должен быть реализован на основе всех компонентов Стратегического плана Международного уголовного суда (Стратегический план) и в полном соответствии с последним. В этой связи предлагаемая стратегия в области людских ресурсов основана на следующих стратегических задачах, изложенных в Стратегическом плане⁴:

- a) Стратегическая задача 14: Набор персонала, отвечающего наивысшим стандартам эффективности, компетенции и добросовестности, с учетом требований гендерной, географической и правовой представленности;
- b) Стратегическая задача 16: Создание благоприятных условий работы, учитывающих различие культур всех сотрудников; и
- c) Стратегическая задача 17: Создание условий для повышения квалификации и продвижения по службе хорошо работающих сотрудников.

Необходимо установить на внутреннем уровне соответствующие показатели деятельности, которые позволяют определять степень выполнения каждой задачи как части общей стратегии управления людскими ресурсами.

B. Процесс и методология

7. В процессе разработки стратегии в области людских ресурсов, начатом в августе 2007 года, участвовали представители Президиума, Канцелярии Прокурора (КАП) и

⁴ Другими задачами, которые изложены в Стратегическом плане и имеют прямое или косвенное отношение к управлению людскими ресурсами, являются стратегические задачи 15 (Безопасность и благосостояние всех сотрудников), 18 (Разработка общей культуры) и 19 (Четкие этические стандарты поведения сотрудников).

Секретариата. Весьма важно, что на протяжении всего процесса разработки старшее руководство оказывает помощь и, кроме того, проводятся консультации с такими ключевыми заинтересованными лицами, как Совет персонала.

8. С целью согласованного определения конкретных задач в области людских ресурсов, которые приведены в соответствие с тремя ключевыми задачами Суда в области людских ресурсов, содержащихся в общем Стратегическом плане, Суд создал рабочую группу по людским ресурсам, в состав которой входят представители соответствующих органов. Эта рабочая группа предложила следующий подход, включающий четыре этапа:

- a) анализ содержания каждой стратегической задачи и определение ключевых областей для принятия оперативных мер;
- b) выявление конкретных задач, связанных с ключевыми областями, определенными в пункте a), а также необходимых действий по каждой конкретной задаче;
- c) установление приоритетного порядка конкретных задач и соответствующих действий; и
- d) проведение тщательного анализа каждого приоритетного действия в соответствии с моделью, описывающей порядок осуществления Стратегического плана (анализ пробелов, ключевые заинтересованные стороны, подробные действия, финансовая осуществимость и риски).

9. Настоящее предложение включает первоначальные рекомендации, касающиеся этапов a) и b). Установление приоритетного порядка в соответствии с этапом c) и проведение анализов, предусмотренных в рамках этапа d), будет осуществляться в течение 2008 года посредством внутренних консультаций.

С. Анализ стратегических задач, связанных с людскими ресурсами

10. Вышеописанная методология позволила определить три конкретные задачи в области людских ресурсов для каждой стратегической задачи, в результате чего появилось девять конкретных задач в области людских ресурсов. Их описание приводится в нижеследующих разделах. В таблице 1 дается резюме этих задач, а более подробное резюме, включая предлагаемые действия, содержится в приложении 1.

Таблица 1: Обзор ключевых стратегических секторов в области людских ресурсов и конкретных задач

Задача Стратегического плана	Определенные ключевые сектора	Конкретные задачи в области людских ресурсов
№14 Набор персонала	Процедуры отбора	Определение и применение систематической, справедливой и транспарентной процедуры отбора для обеспечения высшего качества набора (внештатного) персонала и его (внутреннего) трудоустройства
	Квалификация лиц, занимающихся набором персонала	Повышение квалификации сотрудников, отвечающих за набор персонала
	Информированность	Повышение внешней информированности о возможностях трудоустройства в Суде
№16 Создание благоприятных условий	Условия работы и системы компенсации	Обеспечение привлекательных условий работы и систем компенсации для всех сотрудников Суда в штаб-квартире и в отделениях на местах

Задача Стратегического плана	Определенные ключевые сектора	Конкретные задачи в области людских ресурсов
	Благосостояние сотрудников	Повышение уровня благосостояния сотрудников посредством расширения существующих и разработки новых программ поддержки
	Внутренние механизмы отправления правосудия	Расширение и дальнейшая разработка внутренних механизмов отправления правосудия
№17 Продвижение по службе хорошо работающих сотрудников	Управление деятельностью	Создание четко функционирующей системы управления деятельностью, включая меры стимулирования в соответствии с показателями деятельности
	Обучение и продвижение по службе	Создание возможностей для обучения и профессиональной подготовки, способствующих достижению целей Суда и удовлетворению индивидуальных потребностей по продвижению по службе
	Организация прохождения службы/ продвижения по службе	Разработка и осуществление подходов и систем для организации прохождения службы и продвижения сотрудников по службе

11. Многие из этих конкретных задач являются взаимосвязанными, и в некоторых случаях они могут представлять собой предварительное условие для выполнения другой стратегической задачи. Наиболее важные связи и взаимоотношения освещены соответствующим образом.

1. Набор персонала, отвечающего наивысшим стандартам эффективности, компетентности и добросовестности, с учетом требований гендерной, географической и правовой представленности

12. Задача 14 Стратегического плана является еще одним подтверждением принципов, которыми руководствовался Суд в своей деятельности по отбору и набору персонала со времени своего создания. Он располагает целым рядом систем, руководящих положений и процедур для обеспечения соответствия этой задаче. При определении надлежащих конкретных задач для этой ключевой области управления людскими ресурсами основное внимание уделялось пересмотру и совершенствованию существующих процедур в трех следующих конкретных областях⁵:

- a) процедуры отбора;
- b) квалификация сотрудников, отвечающих за набор персонала; и
- c) информированность о возможностях трудоустройства.

13. В частности, были определены следующие три конкретных задачи в области людских ресурсов и соответствующие меры:

⁵ Следует отметить, что один из текущих, но краткосрочных приоритетов в области набора персонала, а именно быстрое заполнение значительного числа вакантных штатных должностей, являлся предметом отдельной внутренней стратегии и поэтому он не рассматривается в этом предложении по долгосрочной стратегии в области людских ресурсов.

Конкретная задача 1 в области людских ресурсов: Определение и применение систематической, справедливой и транспарентной процедуры отбора

Предлагаемые меры

- a) Пересмотр, изменение и, в случае необходимости, дальнейшая разработка согласованного свода директив, касающихся набора персонала и механизмов для их осуществления;
- b) определение и применение систематического, основанного на принципе квалификации подхода к процедуре отбора; и
- c) совершенствование систем отчетности в области людских ресурсов.

Обоснование

- a) Процедура отбора кандидатов самого высокого качества для заполнения вакантных должностей является краеугольным камнем управления людскими ресурсами. Во все большей мере вакантные должности в Суде заполняются не за счет внешнего набора персонала, а благодаря трудоустройству сотрудников, которые уже работают в организации. Например, за последние 12 месяцев 22% вакантных должностей были заполнены внутренними штатными сотрудниками, которые уже занимали штатные должности, и еще 29% - за счет штатных сотрудников, уже работающих по контрактам временного персонала общего назначения (ВПОН). Политику набора сотрудников и механизмы ее осуществления необходимо постоянно пересматривать для обеспечения целостности процедуры набора, учитывая при этом требования гендерной, географической и правовой представленности в соответствии с положениями Статута;
- b) в 2005 году Судом была разработана базовая квалификационная основа, содержащая, в частности, описание основной квалификации, связанной с поведенческими навыками и отношениями. Хотя эти критерии используются в определенной степени при нынешних процедурах отбора, для совершенствования этой процедуры можно было бы разработать более конкретные квалификационные требования, связанные с определенными должностными характеристиками; и
- c) в качестве неотъемлемого элемента мер, осуществляемых в поддержку этой первой конкретной задачи в области прав человека, необходимо будет обеспечить более совершенное информирование о политике и процедурах набора персонала Суда, а также о возможностях трудоустройства и потенциале для продвижения по службе, причем как на внутреннем, так и внешнем уровнях, в частности посредством более широкого использования его системы Интранет и вебсайтов Интернет.

Конкретная цель 2 в области людских ресурсов: Повышение квалификации сотрудников, отвечающих за набор персонала

Предлагаемые меры

Усиление поддержки руководящих сотрудников, отвечающих за набор персонала, посредством профессиональной подготовки и обучения.

Обоснование

Исключительно важное значение имеет тщательное и систематическое планирование и разработка процедуры набора на вакантную должность. Это

включает подготовку четкого описания должности, подготовку письменных тестов и вопросов для собеседования и должной оценки кандидатов. Таким образом руководящие сотрудники, отвечающие за набор персонала, могли бы извлечь пользу из соответствующей профессиональной подготовки для совершенствования их навыков проведения собеседований, а также своего умения учитывать толкование разных культурных подходов в процессе отбора и оценки кандидатов.

Конкретная задача 3 в области людских ресурсов: Повышение внешней информированности о возможностях трудоустройства в Суде

Предлагаемые меры

- a) Разработка и осуществление стратегии в целях более тесного сотрудничества с государствами-участниками, НПО, университетами и другими потенциальными партнерами для повышения информированности о возможностях трудоустройства в Суде, включая стажировки. Следует также прилагать усилия для работы с нетрадиционными партнерами, включая коммерческий сектор;
- b) участие в ярмарках по трудоустройству и организация целевых миссий по набору персонала;
- c) публикация и распространение брошюр Суда о возможностях трудоустройства; и
- d) сотрудничество с отделениями Суда на местах с целью создания сети контактов и поиска новых талантов.

Обоснование

Хотя Суд получает необычно высокое число заявлений (22 000 в 2007 году; более 3 000 только в январе 2008 года), все еще существует необходимость повышения информированности о возможностях трудоустройства в Суде, особенно когда дело касается потенциальных кандидатов из недопредставленных регионов и стран. Особые усилия необходимо прилагать в отношении новых государств-участников, а также активного привлечения большего числа кандидатов-женщин на должности старших сотрудников.

2. Создание благоприятных условий работы, учитывающих различие культур всех сотрудников

14. Концепция "благоприятных условий", изложенная в стратегической цели 16 Стратегического плана, является сложной, и поэтому для ее воплощения в конкретной задаче требуется особое внимание и специальные меры. Для цели стратегии в области людских ресурсов предлагаются следующие три ключевые сферы для принятия мер, связанных с созданием благоприятных условий:

- a) условия работы и системы компенсации;
- b) благосостояние персонала; и
- c) внутренние механизмы отправления правосудия.

15. В частности, были определены следующие три конкретные задачи в области людских ресурсов и соответствующие меры:

Конкретная задача 4 в области людских ресурсов: Обеспечение привлекательных условий работы и систем компенсации для всех сотрудников Суда в штаб-квартире и на местах

Предлагаемые меры⁶

- a) Пересмотр альтернатив в рамках общей системы вознаграждения персонала с целью определения моделей, которые больше всего соответствуют специфике работы Суда;
- b) вышесказанное относится, в частности, к системам компенсации Суда в том, что касается набираемых на международной основе сотрудников, работающих в отделениях на местах;
- c) расширение в соответствии с положениями общей системы Организации Объединенных Наций категорий сотрудников для включения набираемых на национальной основе сотрудников категории специалистов (“национальные должностные лица”) и набираемых на международной основе сотрудников категории общего обслуживания (“уровень службы на местах”);
- d) разработка и обновление четко определенного описания должности и системы оценки профессиональной деятельности для применения во всей организации с целью обеспечения классификации и, в случае необходимости, реклассификации должностей своевременным, справедливым и транспарентным образом;
- (e) изучение процедуры надлежащей компенсации в случае трудных и опасных ситуаций для персонала штаб-квартиры, выезжающего на места;
- (f) пересмотр и корректировка используемого Судом пакета социального обеспечения; и
- (g) разработка и корректировка политики и руководящих положений, применяемых в отношении соответствующих условий работы, и подготовка информационного пакета об условиях работы для потенциальных и работающих сотрудников. Этот пакет включает типы и сроки контрактов, предлагаемых Судом персоналу.

Обоснование

- a) В Положениях о персонале предусматривается, что оклады и надбавки сотрудников Суда “должны соответствовать стандартам общей системы Организации Объединенных Наций”⁷. Пересмотр шкал окладов сотрудников Суда входит в компетенцию Международной комиссии гражданской службы (МКГС), и эти шкалы утверждаются Генеральной Ассамблеей. Хотя шкалы окладов единообразно применяются в рамках общей системы организаций, имеют место тем не менее разные подходы в отношении других аспектов компенсации⁸. В настоящее время проводится анализ разных подходов;
- b) особенно своевременным и важным считается пересмотр, касающийся сотрудников Суда на местах. В случае своих отделений на местах Суд

⁶ Предложения относительно оплаты в соответствии с результатами деятельности и стимулов имеют отношение к этой задаче в области людских ресурсов, однако они рассматриваются тем не менее в рамках задачи 9, касающейся продвижения по службе.

⁷ Статья III, Оклады и соответствующие надбавки, положение 3.1, Положения о персонале МУС.

⁸ Например, некоторые организации досрочно проводят ежегодное повышение окладов в рамках класса-ступени для сотрудников категории специалистов, а именно через 10 месяцев вместо обычного срока в 12 месяцев, в том случае если последние прошли экзамен по языковой подготовке по второму официальному языку. Другие организации применяют это ускоренное повышение ступени только к персоналу категории общего обслуживания.

следует принципу компенсации, применяемому только частью системы учреждений Организации Объединенных Наций, а именно модели, используемой Департаментом операций по поддержанию мира (ДОПМ) для своих находящихся в миссии сотрудников. Эта модель, которая была разработана исходя из предположения о том, что находящиеся в миссии сотрудники командированы на короткий период времени для проведения операций по поддержанию мира, не предусматривает ряд льгот, предоставляемых полевому персоналу других организаций. Краткий обзор двух разных моделей, используемых для полевого персонала, содержится в приложении 2;

- c) кроме того, в настоящее время Суд ограничивается двумя из четырех категорий сотрудников, имеющих в общей системе учреждений Организации Объединенных Наций для отделений на местах. Варианты, связанные с набором сотрудников категории общего обслуживания, пользующихся льготами в качестве сотрудников-экспатриантов, и сотрудников категории специалистов, пользующихся льготами нанятого на месте персонала, характеризуются значительным потенциалом для повышения как действенности, так и эффективности операций Суда на местах и соответствующего персонала;
- d) Суду рекомендуется ввести новый основной стандарт оценки работы для классификации должностей на уровне специалистов, недавно опубликованный МГКС;
- e) по некоторым аспектам существующий пакет социального обеспечения Суда невыгодно отличается от того, что предлагается другими международными организациями, которые ограничивают определенным сроком продолжительность работы своего персонала. Например, в настоящее время Суд не предлагает персоналу участвовать в плане коллективного страхования жизни. Поэтому рекомендуется повысить качество пакета социального обеспечения; и
- f) в дополнение к вышесказанному Суду предлагается также изучить некоторые другие аспекты его политики в отношении условий работы в нем. Это включает типы и сроки действия договорных условий. Обзор используемых в настоящее время контрактов дается в приложении 3.

Конкретная задача 5 в области людских ресурсов: Повышение благосостояния персонала посредством расширения существующих и разработки новых программ поддержки

Предлагаемые меры

- a) Предоставление персоналу необходимой поддержки для переезда в новое место службы и обустройства в нем, включая поддержку супругам/партнерам и семьям персонала в штаб-квартире и на местах;
- b) обеспечение здоровых условий работы и поощрения баланса между работой и частной жизнью, включая гибкие часы работы там, где это практически возможно;
- c) обеспечение надлежащей помощи в случаях, связанных с необходимостью ликвидации морально-физического истощения и стресса, особенно персонала, работающего в зонах конфликта и т.д.; и
- d) предложение надлежащих механизмов для оценки общего климата и благосостояния персонала. Это может включать опросы персонала, показатели сменяемости сотрудников, интервью по выяснению причин ухода и т.д.

Обоснование

- a) Новые сотрудники, прибывающие в Гаагу или в отделения Суда на местах, нуждаются в помощи по их обустройству и интеграции в их новую среду. Хотя Суд уже предлагает подобную помощь, могут быть введены в действие более систематические механизмы для оценки потребностей недавно прибывших или переехавших сотрудников; и
- b) здоровье штатных сотрудников также является главным вопросом, который влияет на деятельность и производственные показатели организации; в этой связи следует обеспечить необходимые ресурсы и программы для поощрения хорошего здоровья сотрудников.

Конкретная цель 6 в области людских ресурсов: Укрепление и дальнейшее развитие внутренних механизмов отправления правосудия, которые являются всеобъемлющими, доступными, транспарентными, справедливыми и разумными

Предлагаемые меры

- a) Разработка и осуществление комплексной политики с целью урегулирования конфликтов/разногласий на официальном и неофициальном уровнях, включая механизмы для сообщения о предполагаемых случаях несправедливости или неправомерного поведения; и
- b) создание (внутреннего и/или внешнего) консультативного органа для получения рекомендаций по вопросам отправления правосудия на внутреннем уровне.

Обоснование

- a) Справедливое, транспарентное и своевременное урегулирование жалоб, споров, конфликтов, апелляций и дисциплинарных вопросов имеет исключительно важное значение в организации, которая стремится создать благоприятные условия работы и быть образцовой организацией общественного сектора. За свои первые пять лет Суд уже добился многого благодаря осуществлению всех необходимых базовых элементов официальной внутренней системы отправления правосудия, в частности благодаря учреждению Дисциплинарного консультативного совета, Апелляционного совета и выпуску Административной инструкции по дисциплинарным процедурам; и
- b) активизация проводимой в настоящее время политики в области официального отправления правосудия посредством включения неофициальных аспектов в комплексную политику позволила бы таким образом принять вышеуказанные меры, и при этом учитывался бы также подход организации к рассмотрению докладов о предполагаемых случаях несправедливости или актов неправомерного поведения.

3. Предоставление возможностей для повышения квалификации и продвижения по службе хорошо работающих сотрудников

16. Стратегическая задача 17 Стратегического плана также упоминается в качестве цели Плана, связанной с "продвижением по службе". Она включает три отдельных элемента, которые предлагается сделать частью стратегии Суда в области людских ресурсов:

- a) управление деятельностью, включая стимулы, основанные на показателях деятельности;
- b) профессиональная подготовка и повышение квалификации; и
- c) организация прохождения службы и продвижения по службе.

17. В частности, были определены следующие три конкретных задачи в области людских ресурсов и соответствующие меры:

Конкретная задача 7 в области людских ресурсов: Институционализация хорошо работающей системы управления деятельностью

Предлагаемые меры

- a) Подготовка должностных и квалификационных требований для каждой должности (в увязке с задачами найма);
- b) пересмотр, а в случае необходимости изменение существующей Системы служебной аттестации (ПАС) также с целью включения систем обратной связи с многочисленными показателями; задач, связанных с повышением квалификации и прохождением службы, обеспечивая при этом необходимые возможности для повышения квалификации и профессиональной подготовки, а также продвижения по службе; и
- c) изучение возможностей для увязки выплаты вознаграждения с результатами профессиональной деятельности посредством вознаграждения по заслугам и слияния или неслияния существующих классов, а также для разработки разных систем наград и санкций, таких, как ускоренное, а не ежегодное присвоение очередной ступени или задержка такого присвоения (в случае посредственных результатов деятельности).

Обоснование

- a) Эффективная, справедливая и пользующаяся доверием система управления деятельностью является ключевым элементом успешного управления людскими ресурсами и обеспечивает основу для выполнения многих других задач в этой области. В настоящее время Система служебной аттестации не используется согласованным образом в рамках всего Суда, и следует принять меры для исправления этой ситуации;
- b) подготовка описания должностей и компетенции рассматривается в качестве первого шага в направлении создания более систематической системы управления деятельностью. В настоящее время Суд проводит так называемые "служебные обзоры", используемые для классификации должностей. Эти служебные обзоры не соответствуют должным образом требуемым задачам и желательной компетенции для каждой должности. Разработка описаний должностей заложит основание для общего совершенствования системы управления деятельностью и будет соответствовать каждой области людских ресурсов, такой, как набор персонала, профессиональная подготовка и повышение квалификации, а также продвижение по службе; и
- c) создание эффективной и справедливой системы управления деятельностью является необходимым до того, как могут быть рассмотрены другие инициативы, такие, как увязка вознаграждения с результатами деятельности или слияние существующих классов и т.д. Комитет просил Суд изучить имеющиеся в этой связи возможности. Создание системы управления деятельностью дало бы также возможность для изучения других стимулов, таких, как ускоренное присвоение очередной ступени в рамках класса или заслуженные продвижения по службе.

Конкретная задача 8 в области людских ресурсов: Обеспечение возможностей для обучения и профессиональной подготовки, способствующих достижению целей Суда и удовлетворению индивидуальных потребностей, связанных с повышением квалификации

Предлагаемые меры

- a) Определение потребностей персонала в области обучения и повышения квалификации посредством проведения анализа несоответствий между желательными и фактическими способностями (в увязке с управлением деятельностью);
- b) разработка программ обучения, предназначенных для ликвидации выявленных несоответствий и направленных на решение приоритетных организационных задач, включая пересмотренную вводную программу для новых сотрудников;
- c) расширение возможностей Суда для оценки влияния программ обучения на отдельных сотрудников, а также на деятельность организации; и
- d) совершенствование практики руководства и управления посредством повышения квалификации руководства и программ обучения для старших должностных лиц.

Обоснование

- a) Обеспечение наличие у сотрудников Суда соответствующих профессиональных навыков имеет исключительно важное значение при осуществлении основной деятельности Суда. Решение этой задачи в консультации с разными органами Суда было поручено Группе профессиональной подготовки и повышения квалификации Секции людских ресурсов; и
- b) выявление недостатков в деятельности (важным инструментом для этого будет система служебной аттестации) и более целенаправленное ориентирование программ обучения и профессиональной подготовки организации на ликвидацию этих недостатков также должны способствовать достижению общих стратегических целей Суда.

Конкретная цель 9 в области людских ресурсов: Разработка и осуществление подходов и систем для организации прохождения службы персоналом и его продвижения по службе

Предлагаемые меры

- a) Разработка и применение стратегических подходов к планированию кадровых замен и принципам отбора и набора сотрудников, их профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- b) предоставление сотрудникам возможности консультаций по вопросам прохождения службы, включая поддержку в вопросах перехода, связанных с временной и постоянной работой;
- c) разработка и осуществление процедуры оценки с учетом культурного разнообразия для создания на перспективу и в данное время кадрового актива квалифицированных лиц с целью отбора и продвижения персонала (в увязке с задачами по набору); и
- d) четкое информирование потенциального и нынешнего персонала о практике Суда по организации прохождения службы, включая создание вебсайта, посвященного организации прохождения службы.

Обоснование

- a) Штат Суда включает сотрудников, которые занимают должности разных уровней (сотрудники младшего, среднего и старшего звена) и которые ожидают разных результатов от своей службы и ставят перед собой разные цели. Решение этих вопросов следует осуществлять соответствующим образом, с тем чтобы обеспечить предоставление персоналу возможностей для расширения их служебных перспектив, а также сохранения их конкурентоспособности в их профессиональных областях. В частности, в случае высокоспециализированных функций (таких, как функции следователей), когда карьерные возможности могут быть ограничены, целесообразными являются такие меры, как поддержка в служебном перепрофилировании или создание внутренних карьерных возможностей в рамках Суда;
- b) в соответствии с вышеизложенным Суду предлагается расширить свой потенциал по проведению анализа состава своего персонала, планированию служебных замен и управлению в области отбора и набора сотрудников, а также их профессионального обучения. Внутренние назначения, включая переводы из категории общего обслуживания в категорию специалистов, переводы на горизонтальном уровне и должностная ротация играют важную роль в Суде, и эти процессы могут быть усовершенствованы;
- c) средства для оценки компетенции и навыков, такие, как психометрические оценки и оценки по ряду показателей, являются не только целесообразными в контексте отбора и служебной аттестации, но также являются в равной мере важными для целей организации прохождения службы и продвижения по службе; и
- d) четкое информирование сотрудников и перспективных кандидатов о практике Суда в области управления прохождением службы имеет исключительно важное значение для принятия ожидаемых решений и обеспечения транспарентности.

D. Резюме и следующие этапы

18. Предлагаемая стратегия управления людскими ресурсами в Международном уголовном суде полностью соответствует общему Стратегическому плану, в частности трем ключевым стратегическим задачам, касающимся набора персонала (стратегическая задача 14), создания благоприятных условий работы (стратегическая задача 16) и создания условий для повышения квалификации и продвижения по службе хорошо работающих сотрудников (стратегическая задача 17), при этом последняя также упоминается в качестве задачи по "организации прохождения службы".

19. На основе этих трех стратегических задач предлагаемая стратегия управления людскими ресурсами включает девять ключевых областей, требующих принятия мер и уделения главного внимания:

Набор персонала

- 1) Процедуры отбора.
- 2) Квалификация лиц, занимающихся набором персонала.
- 3) Повышение информированности.

Создание благоприятных условий работы

- 4) Условия службы и системы вознаграждения.
- 5) Благополучие сотрудников.
- 6) Внутренние механизмы отправления правосудия.

Организация прохождения службы

- 7) Управление деятельностью и стимулы для деятельности.
- 8) Профессиональная подготовка и повышение квалификации; и
- 9) Организация прохождения службы и продвижение по службе.

20. Для каждой из этих девяти ключевых областей были разработаны конкретные задачи и меры, направленные на выполнение предложенных задач. В соответствии с руководящими указаниями старшего руководства было начато проведение консультаций с заинтересованными лицами, такими, как представительный орган персонала, с тем чтобы уделить главное внимание установлению приоритетного порядка конкретных задач (кратко-, средне- и долгосрочных), проведению анализа несоответствий, наличия ресурсов и последующего выполнения соответствующих задач.

21. Некоторые из предложенных мер осуществляются (такие, как разработка политики, консультирование по вопросам прохождения службы, содействие благополучию персонала, обучение и профессиональная подготовка), и, возможно, потребуются дополнительные меры. Осуществление других мер может произойти быстро и при нулевых или низких затратах (таких, как введение обязательного соответствия в системе служебной аттестации или совершенствование структуры компетенции Суда).

22. В то же время рекомендуется действовать таким образом, чтобы возможности для быстрого получения подобных "низко висящих фруктов" и варианты нулевых/низких затрат не выступали в качестве фактора, отвлекающего внимание от необходимости учитывать также те приоритеты, которые могут потребовать значительного количества дополнительного времени для их осуществления в короткие сроки. Людские ресурсы являются не только главным, но также самым жизненно важным активом Суда, а качество, приверженность, постоянное повышение квалификации и благополучие его людских ресурсов как на уровне руководства, так и на вспомогательных уровнях будет неизменно определять успех операций Суда во второй половине его первого десятилетия.

Приложение I

Предложение по Стратегии управления людскими ресурсами в Суде

Конкретная задача в области людских ресурсов	Меры
1. Определение и применение систематической, справедливой и транспарентной процедуры отбора для обеспечения наивысшего качества (внешнего) набора персонала и (внутреннего) назначения на должности	<p>Пересмотр, изменение и, в случае необходимости, дальнейшая разработка согласованного свода директив, касающихся набора персонала и механизмов для их осуществления</p> <p>Определение и применение систематического, основанного на принципе компетенции подхода к процедуре отбора</p> <p>Совершенствование существующих и разработка дополнительных коммуникационных средств и систем отчетности по вопросам людских ресурсов</p>
2. Повышение квалификации сотрудников, отвечающих за набор персонала	<p>Усиление поддержки руководящих сотрудников, отвечающих за набор персонала</p> <p>Разработка "набора инструментов" для набора персонала</p>
3. Повышение внешней информированности о возможностях трудоустройства в Суде	<p>Разработка и осуществление стратегии в целях более тесного сотрудничества с государствами-участниками, НПО, университетами и другими потенциальными партнерами, в том числе из коммерческого сектора, для повышения информированности о возможностях трудоустройства в Суде, включая стажировки. Использование услуг специалистов по трудоустройству для конкретных должностей</p> <p>Участие в ярмарках по трудоустройству и организация целевых миссий по набору персонала</p> <p>Публикация брошюры Суда о возможностях трудоустройства</p> <p>Сотрудничество с отделениями Суда на местах для создания сети контактов и поиска новых талантов</p>
4. Обеспечение привлекательных условий работы и систем компенсации для всех сотрудников Суда в штаб-квартире и на местах	<p>Пересмотр альтернатив в рамках общей системы вознаграждения персонала с целью определения моделей, которые больше всего соответствуют работе Суда, с уделением особого внимания системам вознаграждения сотрудников, набираемых на международной основе и работающих в отделениях на местах</p> <p>Расширение категорий сотрудников для включения набираемых на национальной основе сотрудников категории специалистов ("национальные должностные лица") и набираемых на международной основе сотрудников категории общего обслуживания ("уровень службы на местах")</p> <p>Разработка и обновление четко определенного описания должности и системы оценки профессиональной деятельности для применения во всей организации с целью обеспечения классификации и, в случае необходимости, реклассификации должностей своевременным, справедливым и транспарентным образом</p> <p>Пересмотр и, если необходимо, корректировка системы социального обеспечения Суда</p> <p>Разработка и корректировка политики и руководящих положений, применяемых в отношении соответствующих условий работы, и подготовка информационного пакета об условиях работы для потенциальных и работающих сотрудников. Этот пакет включает типы и сроки контрактов, предлагаемых Судом персоналу.</p>
5. Повышение благосостояния персонала посредством расширения существующих и разработки новых программ поддержки	<p>Предоставление персоналу необходимой поддержки для переезда в новое место службы и обустройства в нем</p> <p>Обеспечение постоянной поддержки супругам/партнерам и семьям персонала в штаб-квартире и на местах</p>

Конкретная задача в области людских ресурсов	Меры
	<p>Обеспечение здоровых условий работы и поощрение баланса между работой и частной жизнью, включая гибкие часы работы там, где это практически возможно</p> <p>Проведение регулярных опросов персонала ("оценки климата") с целью выявления менее известных областей, в которых можно улучшить благосостояние отдельных сотрудников, и принятия последующих необходимых мер</p>
<p>6. Укрепление и дальнейшее развитие внутренних механизмов отправления правосудия, которые являются всеобъемлющими, доступными, транспарентными, справедливыми и разумными</p>	<p>Разработка и осуществление комплексной политики с целью урегулирования конфликтов/ разногласий на официальном и неофициальном уровнях, включая механизмы для сообщения о предполагаемых случаях несправедливости</p> <p>Изучение возможности учреждения должности Омбудсмана</p> <p>Создание (внутреннего и/или внешнего) консультативного органа для получения рекомендаций по вопросам отправления правосудия на внутреннем уровне</p> <p>Профессиональная подготовка внутренних координаторов для неофициального посредничества</p>
<p>7. Институционализация хорошо работающей системы управления деятельностью</p>	<p>Подготовка должностных и квалификационных требований с описанием показателей и результатов деятельности, отношений и поведения на работе, предусмотренных для каждой должности</p> <p>Пересмотр, а в случае необходимости изменение существующей системы служебной аттестации также с целью включения систем обратной связи с многочисленными показателями</p> <p>Определение и регистрация служебных задач в качестве элемента измененной системы служебной аттестации (в увязке с обучением и профессиональной подготовкой и продвижением по службе)</p> <p>Изучение возможностей для увязки выплаты вознаграждения с результатами профессиональной деятельности посредством вознаграждения по заслугам и слияния или неслияния существующих классов, а также для разработки разных систем наград и санкций, ускоренного ежегодного присвоения очередной ступени, заслуженного повышения и более строго использования испытательного периода для новых сотрудников</p>
<p>8. Обеспечение возможностей для обучения и профессиональной подготовки, способствующих достижению целей Суда и удовлетворению индивидуальных потребностей, связанных с повышением квалификации</p>	<p>Определение потребностей персонала в области обучения и повышения квалификации посредством проведения анализа несоответствий между желательными и фактическими способностями</p> <p>Разработка программ обучения, предназначенных для ликвидации выявленных несоответствий и направленных на решение приоритетных организационных задач, включая пересмотренную вводную программу для новых сотрудников</p> <p>Расширение возможностей Суда для оценки влияния программ обучения на отдельных сотрудников, а также деятельность организации</p> <p>Совершенствование практики руководства и управления посредством повышения квалификации руководства и программ обучения для старших должностных лиц</p> <p>Обзор и, по возможности, расширение возможностей Суда по инвестированию в обучение и повышение квалификации его людских ресурсов</p>
<p>9. Разработка и осуществление подходов и систем для организации прохождения службы персоналом и его продвижения по службе</p>	<p>Разработка и применение стратегических подходов к планированию кадровых замен и принципам отбора и набора сотрудников, их профессиональной подготовки и повышения квалификации</p> <p>Предоставление сотрудникам возможности консультаций по вопросам прохождения службы, включая поддержку в вопросах перехода, связанных с временной и постоянной работой</p> <p>Разработка и осуществление процедуры оценки с учетом культурного разнообразия для создания на перспективу и в данное время кадрового актива квалифицированных лиц с целью отбора и продвижения персонала</p> <p>Четкое информирование потенциального и нынешнего персонала о практике Суда по организации прохождения службы</p>

Приложение II

Суточные участников миссии и суточные, выплачиваемые сотрудникам в специальных операциях - два способа вознаграждения сотрудников на местах

I. Введение

1. Сотрудники категории специалистов, которые набираются на международной основе и работают в отделениях Международного уголовного суда на местах, получают в настоящее время вознаграждение в виде суточных участников миссии (МСА). Аналогичный подход применяется также Организацией Объединенных Наций (Секретариат) к ее персоналу, занятому в операциях по поддержанию мира. Большинство других учреждений общей системы Организации Объединенных Наций применяют к персоналу, работающему в "несемейных" местах службы, систему суточных, выплачиваемых сотрудникам в специальных операциях (СОЛА). Ниже дается краткое описание обоих подходов и рассматривается целесообразность их применения к сотрудникам Суда, работающим в настоящее время на местах.

II. Суточные участников миссии - система операций по поддержанию мира

2. Система суточных участников миссии используется для персонала Организации Объединенных Наций, участвующего в специальных миссиях и операциях по поддержанию мира, миростроительству, а также политических миссиях и операциях. Все эти миссии считаются "несемейными" местами службы, т.е. штатный сотрудник, назначенный в такую миссию, не имеет права на сопровождение супругой/партнером, детьми и вторичными иждивенцами¹.

3. Система суточных участников миссии основана на концепции того, что специальные миссии по поддержанию мира организуются в случае оповещения за короткий период времени, а также планируются и финансируются на короткие промежутки времени, в связи с чем экономически нецелесообразно обустроить персонал в новом месте службы и предоставлять ему выплаты, причитающиеся в случае обычного назначения. Подъемные пособия в этом контексте означают, что сотрудникам выплачивается субсидия при назначении на службу, а также они получают выплаты в связи с переездом для оплаты полной или частичной доставки домашних предметов к новому месту службы или из него, или в качестве альтернативного варианта единовременное пособие в связи с переездом. Выплаты, причитающиеся в случае обычного назначения, подразумевают корректив по месту службы, надбавку за мобильность и работу в трудных условиях и субсидирование квартирной платы, при этом две последние выплаты зависят от наличия соответствующего права.

4. Имеется два типа назначений в рамках миссий. Назначения сотрудников исключительно для работы в рамках миссий (в настоящее время большинство сотрудников миссий) и временные назначения в специальную миссию из другого регулярного места службы. В случае назначения сотрудников исключительно для работы в рамках миссий вместо корректива по месту службы, надбавки за мобильность и работу в трудных условиях и субсидии при назначении на службу выплачиваются

¹ Следует отметить, что имеется также пять регулярных (т.е. не специальных) миссий по поддержанию мира, которые являются семейными местами службы. В отношении штатных сотрудников, назначенных в эти регулярные миссии, применяется такой же режим, как и любого другого персонала общей системы в обычном месте службы, т.е. они получают все регулярные причитающиеся выплаты и их семьи могут жить вместе с ними.

суточные участников миссии. Штатные сотрудники, временно назначенные в специальные миссии из другого регулярного места службы, продолжают получать выплаты из их основного места службы и в то же время получают суточные участников миссии, начисляемые применительно к тому месту службы, в котором они работают.

5. Ставки суточных участников миссий устанавливаются в зависимости от стоимости жилья, арендуемого на длительные сроки, продуктов питания и разных расходов по месту службы. Для определения ставок суточных специалистами по вопросам вознаграждения Организации Объединенных Наций проводятся обследования на местах. Готовится подробная оценка расходов, которые приходится нести сотрудникам миссий в связи с их назначением или направлением в специальную миссию. В статье разных расходов учитываются расходы, которые считаются необходимыми для поддержания разумных условий жизни в районе миссии. К числу этих расходов обычно относятся непредвиденные расходы (например, телефонные звонки) и первоначальные необходимые покупки, такие, как обогреватели, генераторы и прочее оборудование. Также учитываются косвенные расходы, которые могут возникнуть в результате отсутствия и разрушения коммунальных служб или сбоя в их работе, а также другие дополнительные долгосрочные расходы, которые накапливаются в результате отсутствия основных сооружений, товаров, услуг и инфраструктуры. В отличие от этого суточные выплачиваются для удовлетворения потребностей сотрудников Организации Объединенных Наций, находящихся в служебных командировках, и рассчитываются в соответствии со стоимостью проживания в гостинице и питания в нормальной ситуации.

6. Недостаток системы суточных участников миссии стал очевидным, когда выяснилось, что многие специальные миссии не являются временными по своей сути, как это первоначально предполагалось, и что находящиеся в миссии сотрудники часто поэтому проводят в месте службы несколько лет, а не шесть месяцев, т.е. срок, который соответствует в настоящее время обычному сроку действия контракта. Хотя штатный сотрудник, имеющий семью, может согласиться с краткосрочным назначением в "несемейное" место службы, долгосрочные назначения создают значительные трудности в тех случаях, когда речь идет о больших географических расстояниях, разделяющих членов семьи, и эти трудности усугубляются возможными проблемами юридического характера в отношении статуса резидента в той стране, в которой проживает семья. В этой связи в настоящее время рассматривается предложение о прекращении действия системы суточных участников миссий и ее замены другой системой, используемой другими организациями общей системы.

III. Система специальных операций

7. Система специальных операций используется многими учреждениями общей системы Организации Объединенных Наций, действующих в "несемейных" местах службы. Она предназначена для поощрения и облегчения назначения опытных и квалифицированных сотрудников в "несемейные" места службы. В связи с необходимостью ведения двух домашних хозяйств выплачиваются дополнительные суточные участников специальных операций. Этот механизм дает возможность соответствующим организациям привлекать и сохранять на службе большее число высокоэффективных и опытных сотрудников для работы в местах службы с трудными и опасными условиями.

8. Система специальных операций была разработана для удовлетворения потребностей организаций в размещении сотрудников во все большем количестве "несемейных" мест службы. Решение этой проблемы стало оперативной необходимостью для ориентированных на полевую деятельность организаций вследствие все больших трудностей, с которыми они сталкивались при попытках

поощрения сотрудников к переезду в такие места службы. Традиционная система назначения штатного сотрудника в "несемейное" место службы не включала обязанность организации по оказанию содействия в проявлении заботы о семье штатного сотрудника. Это создавало особые трудности в тех случаях, когда семья штатного сотрудника утрачивала законное право на проживание в предыдущем месте службы. У членов семьи не оставалось никакого выбора, кроме возвращения в то место, где они могли жить и работать на законном основании, и этим местом обычно была страна гражданства штатного сотрудника или его супруги. Следствием этого явилось раздельное проживание семей на большом расстоянии и все большее нежелание сотрудников соглашаться на переезд в места службы, в которых они могли бы принести наибольшую пользу.

9. В результате этого организации, проводящие работу на местах, изменили свою систему назначения сотрудников в "несемейные" места службы: вместо назначения сотрудника в "несемейное" место службы, где он будет работать, они назначают данного штатного сотрудника в находящееся рядом место службы с необходимой для семьи инфраструктурой, располагающей возможностями для учебы в школе, получения медицинских услуг, связи и снабжения. В таком случае семья может в полном составе обустроиться в этом месте, именуемом административным местом назначения (АММ). В некоторых случаях семья штатного сотрудника может также устроиться в месте отпуска, проводимого на родине, или в предыдущем месте службы, если это юридически возможно. Пособия и выплаты штатного сотрудника применительно к конкретному местонахождению (такие, как корректив по месту службы) определяются в зависимости от этого административного места назначения, за исключением отпуска, проводимого на родине, и отпуска по семейным обстоятельствам. Административное место назначения также служит в качестве отправной точки для эпизодических поездок штатного сотрудника с целью отдыха и восстановления сил. Кроме того, в соответствии с этой системой штатный сотрудник получает суточные, которые рассчитываются на основе либо суточных участников миссии, если таковые существуют, либо обычных суточных.

IV. Система Международного уголовного суда

10. Когда Суд создавал свои первые отделения на местах, предполагалось, что это будут отделения временного характера. В этой связи было решено, что набираемые на международной основе сотрудники категории специалистов, работающие в отделениях Суда на местах, будут получать вознаграждение в соответствии с системой суточных участников миссии, используемой Организацией Объединенных Наций при проведении специальных миссий по поддержанию мира. Применяемая модель касается только сотрудников, назначаемых для работы в специальные миссии. Поэтому сотрудники, назначаемые в отделения Суда на местах, получают чистый базовый оклад плюс суточные участников миссии, но не получают никакого подъемного пособия. Не предусматривается никакого положения, регулирующего обустройство семей в соседнем "семейном" месте службы.

11. Подобно специальным миссиям по операциям по поддержанию мира Организации Объединенных Наций полевые операции Суда в Уганде, Демократической Республике Конго, Чаде и Центральноафриканской Республике не являются более необходимыми в качестве временных. Актуальными и важными являются соображения, касающиеся возможностей Суда для привлечения и сохранения необходимого высококвалифицированного персонала для работы в отделениях Суда на местах. Предлагаемая Стратегия в области людских ресурсов включает поэтому предложение о пересмотре существующей модели вознаграждения для персонала, работающего в отделениях на местах.

Приложение III

Общий обзор используемых в настоящее время контрактов

Типы и сроки контрактов

1. Международный уголовный суд предоставляет сотрудникам два типа контрактов: срочные и краткосрочные контракты. Помимо контрактов для сотрудников существуют соглашения о специальных услугах, предоставляемые консультантам и отдельным подрядчикам.

Срочные контракты

2. Срочные контракты предоставляются сотрудникам, нанимаемым как на штатные должности, так и в качестве временного персонала общего назначения (ВПОН). Эти контракты регулируются Положениями и Правилами о персонале Суда.

3. Для штатных должностей срок действия срочных контрактов обычно находится в пределах от одного года до трех лет. Решение об объявлении должности на срок в три года или менее принимается ответственным руководящим сотрудником на основе анализа функциональных потребностей. Следует предполагать, что данная должность будет необходима в течение минимум трех лет.

4. Для срочных контрактов ВПОН срок определяется бюджетным циклом. Как правило, должности ВПОН утверждаются только максимум на один год.

5. В случае срочных контрактов продолжительностью менее 12 месяцев определенные пособия и выплаты (такие, как субсидия при назначении на службу) рассчитываются пропорционально сроку контракта.

6. Уведомление о прекращении срочных трехлетних контрактов делается за 60 дней. Уведомление о прекращении контрактов сроком от 6 месяцев и менее 3 лет делается за 30 дней, а для контрактов сроком менее 6 месяцев - за 15 дней.

Краткосрочные контракты

7. Краткосрочные контракты предоставляются на срок максимум в один месяц и используются главным образом для лингвистического персонала (такого, как устные переводчики, работающие на конференциях), сотрудников, набираемых для совещаний, или административных помощников, услуги которых требуются только на короткие периоды времени. Лица, нанятые по краткосрочным контрактам, являются сотрудниками Суда, однако на них не распространяются определенные выплаты и пособия. Срок оповещения о прекращении краткосрочных контрактов составляет семь дней.

Соглашения о специальном обслуживании

8. Соглашения о специальном обслуживании предоставляются консультантам, которые работают в качестве индивидуальных подрядчиков. Индивидуальные подрядчики не являются сотрудниками Суда и поэтому не получают никаких специальных выплат и пособий, помимо того вознаграждения, которое предусматривается в соглашении.

9. В настоящее время у Суда нет непрерывных или постоянных контрактов.

- - - 0 - - -