



Семьдесят третья сессия  
Пункт 142 предварительной повестки дня\*\*  
Управление людскими ресурсами

## Глобальная стратегия в области людских ресурсов на 2019–2021 годы: повышение эффективности, транспарентности и подотчетности Организации Объединенных Наций

Доклад Генерального секретаря

### Резюме

В своем докладе, озаглавленном «Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех» (A/72/492), Генеральный секретарь изложил свое видение новой парадигмы управления для обеспечения более эффективного использования ресурсов Организации в поддержку осуществления программ и мандатов. В последнее десятилетие уже проводились реформы в области людских ресурсов, но Генеральный секретарь стремится сделать Организацию более оперативной и эффективной.

В настоящем докладе Генеральный секретарь представляет новую глобальную стратегию Организации в области людских ресурсов, излагая ряд смелых целей и стратегических мер по преобразованию системы управления людскими ресурсами в Секретариате.

Эта стратегия позволит создать благоприятную нормативную базу для управления людскими ресурсами, будет способствовать инициативному набору кадров и управлению ими и преобразованию организационной культуры. Она обеспечит Организации возможность удерживать персонал, обладающий навыками и энергией для решения сложных и меняющихся глобальных проблем, и способствовать его развитию.

\* Переиздано по техническим причинам 21 сентября 2018 года.

\*\* A/73/150.



## I. Обоснование необходимости преобразований

1. В своем докладе, озаглавленном «Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех» (A/72/492), Генеральный секретарь изложил свое видение новой парадигмы управления для обеспечения более эффективного использования ресурсов Организации при осуществлении программ и мандатов. Реформа управления людскими ресурсами — важный элемент концепции Генерального секретаря, предусматривающей более прочную, более эффективную и более гибкую Организацию. Реформа должна позволить десяткам тысяч женщин и мужчин, которые с гордостью и самоотверженностью служат Организации, зачастую в очень трудных и опасных условиях, выполнять свои задачи с большей легкостью и сталкиваясь с меньшими бюрократическими препонами.

2. В последнее десятилетие уже проводились реформы в области людских ресурсов, но Генеральный секретарь стремится сделать Организацию более оперативной и эффективной. Организация по-прежнему испытывает трудности с набором сотрудников, обладающих необходимыми навыками, в нужном месте и в нужное время. Задержки с набором не позволяют Секретариату быстро реагировать на возникающие потребности. Кроме того, многие кадровые процессы централизованы, негибки и громоздки, а правила недостаточно адаптированы к полевым условиям и не всегда применяются последовательно. Необходимо кардинально изменить образ мышления. Сотрудники Секретариата, занимающиеся стратегическими кадровыми вопросами, должны выработать общеорганизационную концепцию и привести нормативную базу и механизмы Организации в соответствие с этой общей концепцией. Она должна быть направлена на привлечение, набор и удержание способных сотрудников, в том числе посредством мер, предусматривающих привлекательные перспективы развития карьеры и обеспечивающих охрану здоровья и благополучие персонала. Система управления людскими ресурсами должна также эффективнее решать вопросы кадрового планирования и перепрофилирования. Иными словами, ответственные за управление людскими ресурсами должны обеспечить, чтобы Организация могла удерживать сотрудников, обладающих набором необходимых навыков и энергией для решения новых и назревающих проблем, и способствовать их развитию.

3. Многоаспектность и комплексный характер глобального присутствия Организации Объединенных Наций требуют наличия многообразного и сбалансированного в географическом и гендерном отношении международного контингента сотрудников, обладающих разносторонними способностями, — контингента, который действительно представлял бы народы, которым мы служим, и работал на их благо, твердо руководствуясь чувством долга и пониманием общей цели защищать ценности, на которых зиждется Организация Объединенных Наций и которые она отстаивает. Сильная Организация Объединенных Наций, располагающая гибкой, междисциплинарной, многоязычной и независимой международной гражданской службой, необходима как никогда. Сложные политические, экономические и социальные условия вынуждают Организацию Объединенных Наций менять методы работы и требования к сотрудникам. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года требует реформы системы Организации Объединенных Наций, чтобы та могла объединять свои преимущества и обеспечивать интеграцию на всех фронтах.

4. Для решения нынешних и будущих задач система Организации Объединенных Наций должна привлекать и удерживать высококвалифицированных международных гражданских служащих, которые могут работать в различных областях и секторах. Она нуждается в руководителях, которые мыслят в соответствии с концепцией «Единая Организация Объединенных Наций» и обладают

навыками для налаживания прочных партнерских связей в интересах мира, безопасности и устойчивого развития.

5. Сложность и меняющийся характер глобальных задач требуют упорядочения и упрощения процессов планирования людских ресурсов и управления ими, включая организацию служебной деятельности и учебную подготовку, чтобы общая кадровая структура Организации Объединенных Наций соответствовала тем задачам, которые она может быть призвана решать в любой конкретный момент времени, и чтобы управление Секретариатом осуществлялось в соответствии с принципами компетентности, добросовестности, результативности, эффективности прагматичных действий, транспарентности и подотчетности.

6. Глобальная стратегия в области людских ресурсов на 2019–2021 годы содержит план и инструменты для развития такого мобильного, динамичного и разностороннего кадрового потенциала. Она предусматривает надлежащую поддержку полевых сотрудников, в том числе национальных сотрудников, работающих в миссиях с трудными условиями. Она позволит расширить возможности руководителей посредством более широкого делегирования полномочий, транспарентных механизмов подотчетности и благоприятной нормативной базы. Она позволит принимать решения ближе к местному уровню и ускорить осуществление программ и мандатов. Более широкое использование технологий и упрощение и оптимизация правил и процедур будут способствовать инициативному управлению кадрами, ускорению развертывания и повышению мобильности персонала.

7. Эти изменения будут способствовать формированию организационной культуры, ориентированной на результаты, поощряющей инновации и высокую работоспособность и позволяющей более эффективно управлять рисками. Добиться такого изменения культуры руководителям и сотрудникам поможет расширение возможностей для постоянного обучения, в том числе изучения языков.

8. Эта стратегия является перспективной и комплексной и включает все аспекты управления людскими ресурсами. Она будет обновляться по мере необходимости.

### **Руководящие принципы**

9. Глобальная кадровая стратегия основана на принципах, изложенных в Уставе Организации Объединенных Наций: «При приеме на службу и определении условий службы следует руководствоваться, главным образом, необходимостью обеспечить высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности. Должное внимание следует уделять важности подбора персонала на возможно более широкой географической основе».

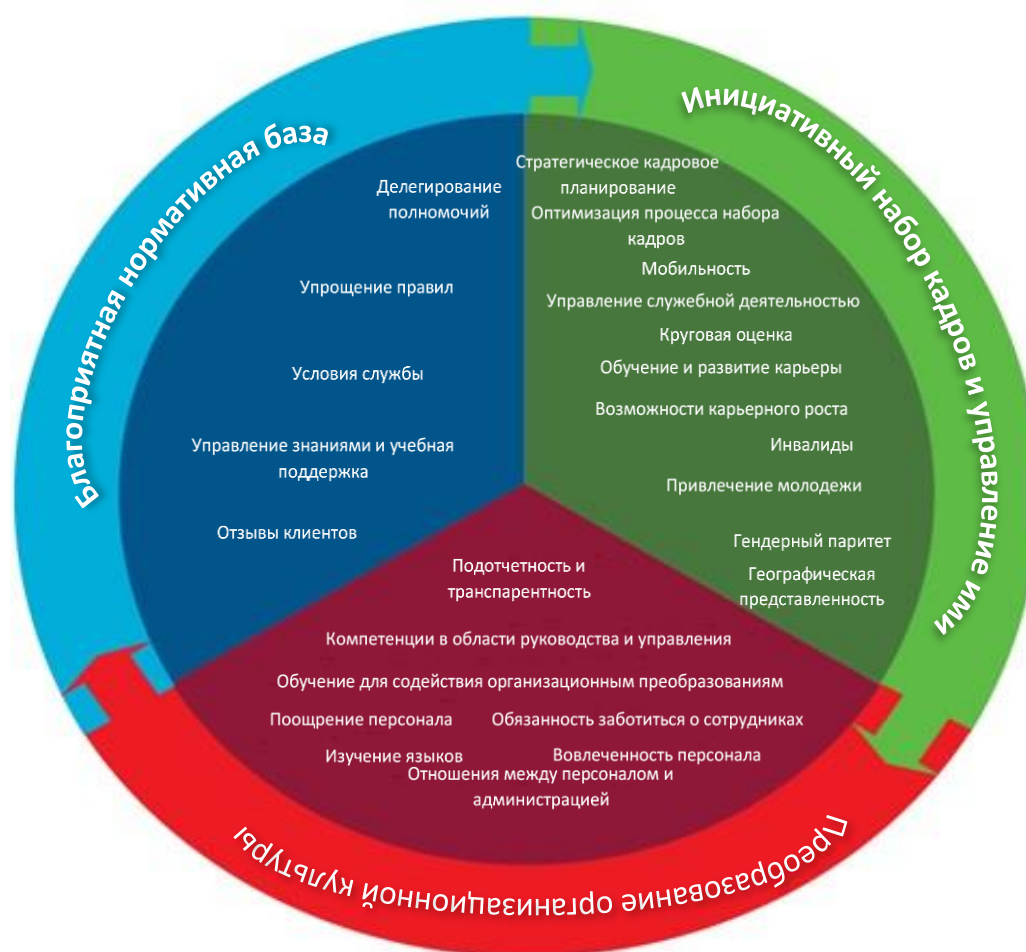
10. Стратегия отражает видение Генеральным секретарем изменения парадигмы управления в Организации Объединенных Наций. Она согласуется с принципами справедливой географической представленности и гендерного паритета, отраженными в общесистемной стратегии Генерального секретаря по гендерному паритету, и учитывает результаты недавнего исследования вовлеченности персонала Организации Объединенных Наций. Она также отражает приверженность Генерального секретаря расширению регионального разнообразия кадров.

11. Эта стратегия предусматривает преобразования, основанные на идее о том, что кадры являются самым важным элементом системы. В ней уделяется особое внимание принципам справедливости, доверия, гибкости и ориентированности на клиентов, а также обеспечению более широкого и справедливого доступа всех сотрудников к возможностям обучения и профессионального роста.

## II. Компоненты стратегии

12. Преобразованию организационной культуры Организации Объединенных Наций будет способствовать благоприятная нормативная база в сочетании с инициативным управлением кадровым потенциалом. Конкретные цели и меры, изложенные в разделах, которые посвящены трем взаимосвязанным компонентам стратегии, позволят изменить практику управления людскими ресурсами во всем Секретариате. Принятию предлагаемых изменений во всех компонентах будут способствовать продуманные учебные мероприятия. Предлагаемые меры основаны на результатах предыдущих реформ, изложенных в докладе Генерального секретаря об обзоре реформы системы управления людскими ресурсами за 2017–2018 годы (A/73/372/Add.1).

### Компоненты стратегии в области людских ресурсов



## **А. Создание благоприятной нормативной базы для стратегического управления людскими ресурсами**

**Цель: упрощенная, децентрализованная, гибкая и ориентированная на деятельность на местах кадровая политика, которая будет способствовать стратегическому управлению людскими ресурсами и делегированию полномочий**

13. Основу для преобразования системы управления людскими ресурсами в Организации обеспечит благоприятная нормативная база. Упрощение кадровой политики, включая рационализацию положений и правил о персонале, позволит сделать эту базу гибкой и ориентированной на деятельность на местах и клиентов и рационально и децентрализованно делегировать полномочия. Изменения будут вноситься в нормативную базу всех компонентов развития и мира и безопасности в целях обеспечения коллективных методов работы и укрепления подотчетности и транспарентности в рамках всей системы Организации Объединенных Наций.

14. Меры по реализации стратегии:

а) **разработка оптимизированного механизма делегирования полномочий по управлению людскими ресурсами.** Новый механизм делегирования полномочий позволит повысить подотчетность руководителей за достижение результатов. Он будет предусматривать разграничение функций и обязанностей, согласование полномочий с обязанностями и повышение ответственности за планирование и осуществление программ. Положения и правила о персонале, регламентирующие управление людскими ресурсами, будут корректироваться в целях упрощения и уточнения управленческих функций и обязанностей;

б) **упрощение и оптимизация кадровой политики в соответствии с потребностями на местах.** Повышение клиентоориентированности и разделение стратегических и оперативных функций позволит повысить способность Организации упрощать и оптимизировать кадровую политику и процедуры. В ходе текущих и будущих пересмотров всей нормативной базы кадровая политика будет полностью перестроена. Устаревшие нормы будут упразднены, а другие будут упрощены или консолидированы. Система контрактов будет пересматриваться в соответствии с меняющимися потребностями, включая оперативное развертывание и свертывание. Нынешние и будущие изменения, вносимые для упрощения нормативной базы, будут широко объявляться, чтобы обеспечить транспарентность и последовательность в соблюдении кадровых норм;

в) **пересмотр условий службы для привлечения и удержания наиболее квалифицированных сотрудников, сохранения компетентного, разнообразного, многоязычного и мобильного кадрового потенциала и обеспечения должной заботы о персонале.** Кадровая политика будет в большей степени отвечать потребностям сотрудников, особенно на местах. Улучшением условий службы как национальных, так и международных сотрудников будут заниматься межучрежденческие механизмы. Новые и пересмотренные нормы будут способствовать улучшению условий службы, в том числе в плане здравоохранения, благополучия, охраны и безопасности, особенно национальных сотрудников и сотрудников, работающих в полевых условиях;

г) **управление знаниями и обучение с целью создания благоприятной нормативной базы.** Хорошо модулируемое глобальное сообщество специалистов-практиков в области людских ресурсов Секретариата будет способствовать осведомленности об изменениях в нормативной базе, расширять сотрудничество между структурами в различных странах и департаментах и выносить

авторитетные рекомендации в целях более последовательного толкования политики. Все сотрудники смогут ознакомиться с кадровой политикой и процедурами на соответствующем общем портале;

е) **создание усовершенствованной системы для улучшения реагирования на потребности на местах.** Новая система контроля за кадровыми решениями будет способствовать постоянному взаимодействию с руководителями и сотрудниками на местах и постоянному совершенствованию кадровой политики. Эта система позволит повысить соответствие кадровой политики потребностям на местах путем направления отзывов двум новым управленческим департаментам — Департаменту по стратегии, политике и контролю в области управления и Департаменту оперативной поддержки, учрежденным резолюцией 72/266 В, — и Совету руководства и обслуживаемых структур.

## **В. Инициативность в наборе кадров и управлении кадровым потенциалом**

**Цель: набор, развитие и удержание мобильной, ориентированной на деятельность на местах, эффективной, многоязычной и разнообразной рабочей силы**

15. Инициативное управление кадровым потенциалом будет способствовать достижению организационных результатов, обеспечивая постоянное изменение кадровой структуры в соответствии со стратегическими и оперативными потребностями Секретариата. Изложенный ниже всеобъемлющий подход позволит создать разнообразную, гендерно сбалансированную, географически мобильную и многопрофильную рабочую силу.

16. Меры по реализации стратегии:

а) **внедрение стратегического подхода к планированию людских ресурсов.** Во всем Секретариате будет применяться новый общеорганизационный подход к стратегическому планированию людских ресурсов. Он будет опираться на общеорганизационный кадровый реестр, который будет содержать данные о сотрудниках всех уровней, упорядоченные по квалификации, опыту, специализации, компетенциях и другим параметрам;

б) **ускорение процессов набора кадров.** Ускорить набор кадров позволит всеобъемлющий подход, сосредоточенный на трех важнейших этапах процесса: прием заявок; отсев и оценка кандидатов; вынесение нанимающим руководителем рекомендаций:

i) *прием заявок.* В объявлениях о вакансиях будут содержаться более конкретные требования к кандидатам и условия оценки кандидатур, а процессы формулирования должностных обязанностей и классификации должностей будут стандартизированы и ускорены. Кроме того, выяснилось, что сокращение периода размещения объявлений позволило ускорить набор без ущерба численности и разнообразию кандидатов. Поэтому предлагается сократить этот период до 30 дней;

ii) *отсев и оценка кандидатов.* Будут использоваться новые технологии для более эффективного отсева кандидатов и проверки их квалификации. Проведение собеседований по видеосвязи и оптимизация формата отчета о собеседовании позволят сократить сроки набора и добиться большей последовательности в процессе набора;

iii) *ускорение отбора*. Реестры будут регулярно и систематически обновляться, а их использование будет широко продвигаться. Для контроля за своевременным завершением отдельных процессов набора кадров будут использоваться данные, поступающие в реальном времени. На информационную панель людских ресурсов будут добавлены такие важные показатели, как гендерный паритет и географическое распределение. Руководители будут нести ответственность за делегирование полномочий по отбору, а в случае значительных задержек будут приниматься меры, в частности экстренное привлечение поддержки;

с) **поощрение гендерного паритета**. В качестве одного из важнейших элементов инициативного набора кадров и управления ими будут приниматься меры по обеспечению гендерного паритета. Будут приняты специальные меры для набора, удержания и продвижения по службе квалифицированных сотрудниц и увеличения резерва кандидатов-женщин на должности на местах. Изменения в правилах позволят устранить препятствия на пути к достижению гендерного паритета. Будут проводиться занятия для устранения неосознанной предвзятости, а также будет предоставляться целенаправленная поддержка, включая наставничество. Квалифицированные сотрудницы категории общего обслуживания и смежных категорий, включая национальных сотрудниц-специалистов, будут внесены также в глобальный кадровый резерв сотрудниц категории специалистов, что будет способствовать достижению гендерного паритета в этой категории. Статистика гендерного распределения представлена в приложении IV;

d) **расширение географической представленности**. Будут предприняты все усилия для обеспечения представленности недопредставленных и непредставленных стран, а также стран, предоставляющих воинские и полицейские контингенты. Будут разработаны новые инициативы, чтобы стимулировать кандидатов из этих государств-членов подавать заявки на конкретные вакансии и обеспечить учет руководителями фактора представленности при принятии решений об отборе кандидатов;

e) **повышение регионального разнообразия**. Генеральный секретарь твердо намерен обеспечить, чтобы персонал Секретариата Организации Объединенных Наций был разнообразен и отражал состав населения, которому он служит. При разработке стратегий и отслеживании прогресса будут использоваться данные анализа регионального разнообразия в Секретариате в целом и в отдельных его структурах (см. приложение III);

f) **разработка новой системы мобильности**. Будет разработана новая система поощрения географической мобильности как неотъемлемого элемента карьерного роста. Стандартизированные командировки, в том числе в места службы с трудными условиями, позволят сотрудникам обрести новые навыки и опыт. В новой системе будет установлена четкая взаимосвязь между обучением, географической мобильностью, работой в местах службы с трудными условиями и продвижением по службе. В соответствии с обязанностью Организации проявлять должную заботу о сотрудниках новая система будет обеспечивать, чтобы сотрудники, работающие в чрезвычайно трудных условиях, переводились в другие места службы через заранее установленные промежутки времени. Кроме того, действующие соглашения о взаимном обмене будут расширены для содействия общесистемной межучрежденческой мобильности;

g) **разработка и внедрение нового подхода к управлению служебной деятельностью**. Обновленный подход к управлению служебной деятельностью будет способствовать формированию культуры непрерывного диалога между руководителями и персоналом, развитию сотрудничества и повышению

подотчетности за результаты. Руководителям и персоналу будут предоставлены практические руководящие указания и поддержка по вопросам применения нового подхода;

h) **внедрение круговой оценки для старших руководителей.** Круговая оценка работы помощников и заместителей Генерального секретаря позволит усовершенствовать управление служебной деятельностью и будет способствовать принятию старшим руководством моделей поведения, необходимых для эффективного выполнения обязанностей. Участники будут получать отзывы от своих коллег, а также от тех, кто подчиняется им прямо или косвенно. Эта система впоследствии будет расширена на другие категории старших руководителей;

i) **увеличение поддержки по вопросам развития карьеры.** Будут приняты меры для налаживания продуманной и хорошо регулируемой системы развития карьеры национальных и международных сотрудников. Возможности обучения на различных языках будут способствовать развитию карьеры и кадровым преобразованиям. Возможности для участия в проводимых на разных языках онлайн-овых и очных занятиях по повышению квалификации и для получения поддержки в развитии карьеры будут расширены, в том числе через Интернет-библиотеку, которая будет доступна для сотрудников Секретариата во всех местах службы. Особое внимание будет уделено повышению доступности этих возможностей для инвалидов;

j) **расширение возможностей для развития карьеры для национальных сотрудников и сотрудников категории общего обслуживания.** Сотрудники категории общего обслуживания и смежных категорий, а также категорий национальных сотрудников-специалистов и полевой службы будут важной частью преобразованной глобальной рабочей силы. Новые подходы к развитию карьеры этих сотрудников позволят Организации эффективнее использовать их разнообразные таланты и опыт. В программе для молодых специалистов будут отменены дополнительные требования для перехода из категории общего обслуживания в категорию специалистов, что позволит устранить давние препятствия для продвижения по службе сотрудников категории общего обслуживания и смежных категорий;

k) **привлечение молодежи.** Новаторские пропагандистские инициативы позволят привлечь молодежь, которая принесет с собой в Организацию новые идеи. Эти инициативы будут основываться на опыте привлечения молодежи в другие организации системы Организации Объединенных Наций, включая Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения, Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) и Программу добровольцев Организации Объединенных Наций. Программа для молодых специалистов будет активнее привлекать молодых перспективных сотрудников из недопредставленных и непредставленных государств-членов;

l) **повышение подотчетности за кадровые преобразования.** Генеральный секретарь будет использовать договоры, заключаемые со старшими руководителями, для обеспечения прямой ответственности руководителей за привлечение, развитие и удержание персонала, который должен быть более мобильным, ориентированным на деятельность на местах, гендерно сбалансированным и разнообразным.



## С. Преобразование организационной культуры

**Цель: благополучие и заинтересованность персонала, результативность, благоприятные условия работы**

17. Генеральный секретарь возглавляет усилия по формированию культуры, которая будет ориентирована на результаты, в которой будет цениться новаторство и которая будет способствовать более эффективному управлению рисками. Для такого изменения культуры в рамках программ развития руководящих качеств основное внимание будет уделяться следующим принципам, закрепленным в концептуальных основах руководства Организации Объединенных Наций (СЕВ/2017/1): опора на нормативную базу, принципиальность, инклюзивность, подотчетность, многоаспектность, ориентированность на преобразования, сотрудничество, соответствие предъявляемым к другим требованиям, прагматичность и ориентированность на действия.

18. Изменение культуры управления и руководства в Секретариате требует благоприятной нормативной базы и эффективности поддержки и обслуживания на всех этапах цикла управления кадровым потенциалом. Ключом к этому является внедрение пересмотренного набора компетенций в области руководства и управления в соответствии с концептуальными основами руководства в Организации Объединенных Наций и концентрация на наблюдаемом поведении.

19. Эти новые компетенции в области руководства и управления будут способствовать добросовестности, инклюзивности, уважению разнообразия и соблюдению наивысших стандартов обслуживания. От старшего руководства потребуются следовать новым требованиям в отношении компетенций в своей повседневной работе. Отзывы сотрудников, поступающие в рамках обследований вовлеченности персонала, и более четкое применение норм управления служебной деятельностью по всей Организации будут способствовать позитивным изменениям в поведении, которые будут заметны для сотрудников и руководства, государств-членов и других внешних клиентов.

20. Меры по реализации стратегии:

а) **информирование руководителей и сотрудников о стандартах, правилах и механизмах подотчетности в отношении делегирования полномочий по управлению людскими ресурсами.** В целях содействия общеорганизационному диалогу и формирования общего понимания личной ответственности, обязанностей и полномочий будет использоваться интерактивная коммуникация. Кандидаты на руководящие должности в процессе проверки и отбора будут оцениваться на предмет обладания требуемыми руководящими и управленческими компетенциями;

б) **введение нового набора компетенций в области руководства и управления.** В процессе перехода к новым руководящим и управленческим функциям в Организации руководители и управленцы будут иметь доступ к учебной поддержке и консультационной помощи. Они будут пользоваться онлайн-овыми, очными и смешанными формами обучения для оценки своих сильных и слабых сторон и получения знаний по мере необходимости;

в) **обеспечение учебных ресурсов для содействия организационным преобразованиям.** Онлайн-овая глобальная платформа вводного инструктажа Организации Объединенных Наций станет единым средством ознакомления новых сотрудников с новой организационной культурой, и в частности с требуемыми от них компетенциями в области руководства и управления. Новая платформа будет предлагать новым сотрудникам и сотрудникам, которые переводятся на другие должности, различные варианты вводного инструктажа в

зависимости от их класса должности, местоположения и управленческих функций. Она будет постоянно обновляться для улучшения пользовательского опыта и предоставления доступа к дополнительным учебным ресурсам;

**d) поощрение новаторства, сотрудничества, результатов и управленческих качеств сотрудников.** В целях повышения подотчетности, поддержки развития карьеры и поощрения инновационной деятельности сотрудники будут получать признание за инновации и высокие результаты, а в случае низкого качества работы будут проводиться мероприятия по исправлению ситуации. Если усилия по повышению качества работы окажутся безуспешны, то будут приниматься соответствующие меры. Учебная поддержка поможет старшим руководителям стать примерами для подражания и движущей силой инновации и повышения эффективности управления служебной деятельностью;

**e) применение целостного подхода к выполнению обязанности проявлять должную заботу о сотрудниках.** Увеличение рисков для Организации Объединенных Наций во всем мире подчеркивает важность ответственности за укрепление обязанности проявлять должную заботу как о национальных, так и международных сотрудниках. Будут незамедлительно приняты меры с целью обеспечить физическую и психологическую безопасность сотрудников. Эти меры включают усиление надзора за медицинским обслуживанием гражданских и военных сотрудников Организации Объединенных Наций, введение услуг телемедицины и увеличение возможностей для обучения навыкам оказания медицинской помощи. Пятилетний стратегический план действий по улучшению охраны психического здоровья на рабочем месте в Организации Объединенных Наций расширит доступ к профессиональным услугам, включая психологическую помощь в кризисных ситуациях. Он будет содействовать обращению за помощью и раннему вмешательству и активно поддерживать восстановление и возвращение на работу. Персоналу на местах, в том числе национальным сотрудникам, будет оказываться поддержка в развитии эмоциональной устойчивости и стрессоустойчивости на рабочем месте. В соответствии с принципом распределения бремени и обязанностью Организации проявлять должную заботу о своих сотрудниках Секретариат создаст необходимые договорные механизмы и вспомогательную структуру того, чтобы сотрудники, работающие в местах службы с чрезвычайно трудными и опасными условиями, обязательно переводились в другие места службы по истечении заранее установленного срока;

**f) активизация усилий по ликвидации сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств, а также сексуальных домогательств на рабочем месте и повышение роли руководства в этих усилиях.** Первоочередное внимание будет по-прежнему уделяться осуществлению и совершенствованию ориентированных на интересы жертв стратегий и мер по реализации политики нулевой терпимости Генерального секретаря. Эти инициативы будут способствовать изменению культуры и обеспечению безопасной и инклюзивной рабочей среды, в которой сексуальные посягательства считаются совершенно недопустимыми, совершающие их лица привлекаются к ответственности, а сотрудники могут сообщать о таких инцидентах, не опасаясь за себя;

**g) укрепление нормативной базы и расширение учебной поддержки в целях предупреждения и пресечения коррупции, мошенничества, дискриминации и злоупотребления полномочиями.** Будут введены новые меры для защиты от преследований за сообщения о ненадлежащем поведении. Будут проводиться обязательные занятия по стандартам поведения Организации Объединенных Наций, в том числе по вопросам предотвращения мошенничества и коррупции;

h) **повышение вовлеченности персонала.** Опираясь на результаты регулярных опросов о вовлеченности персонала, Организация будет продолжать разрабатывать и осуществлять планы действий по повышению вовлеченности персонала во все аспекты работы Секретариата;

i) **улучшение отношений между персоналом и администрацией.** В сотрудничестве с Комитетом по вопросам управления персоналом будет проводиться инклюзивный диалог с персоналом в целях сбора отзывов и предложений по поддержке этих стратегических мер и содействию организационным преобразованиям.

21. В рамках всех трех компонентов стратегии везде, где это возможно, будут разрабатываться и осуществляться меры в рамках инициативы «Единая Организация Объединенных Наций», предусматривающие общесистемное сотрудничество и синергетический эффект, возможности для которых открывает реформа, проводимая Генеральным секретарем.

### **III. От стратегии к действиям**

#### **A. Управление преобразованиями**

22. Стратегия согласуется с предложениями Генерального секретаря по реформе системы управления. Достижение целей стратегии будет зависеть от приверженности и поддержки всех заинтересованных сторон, включая государств-членов, старших руководителей, управленцев и сотрудников на всех уровнях. Хотя многие аспекты стратегии опираются на текущие усилия, успех будет также зависеть от достаточных инвестиций в предлагаемые инициативы, особенно те, которые связаны с использованием новых технологий и инноваций, повышением квалификации и обучением персонала. Еще одним важным условием реализации всех преимуществ предлагаемых изменений является освоение новых навыков и моделей поведения сотрудниками и руководителями.

23. В плане осуществления стратегии (см. приложение I) стратегические меры привязаны к конкретным срокам. Действенность стратегии будет оцениваться путем проведения регулярных консультаций со всеми заинтересованными сторонами, в том числе полевыми подразделениями, и по их итогам в нее будут вноситься соответствующие изменения.

#### **B. Контроль и отчетность**

24. Контроль и отчетность будут основываться на результатах и включать анализ выгод и рисков, ожидаемых в процессе осуществления стратегии.

25. Будут представляться периодические доклады о ходе работы, на основе которых будет оцениваться эффективность стратегии и будут предлагаться изменения. Рекомендуются представить Генеральной Ассамблее обзор осуществления глобальной стратегии в области людских ресурсов на ее семьдесят пятой сессии.

#### **IV. Решение, которое предлагается принять Генеральной Ассамблее**

26. Генеральной Ассамблее предлагается принять к сведению настоящий доклад и просить Генерального секретаря представить обзор осуществления стратегии управления людскими ресурсами на ее семьдесят пятой сессии.

## Приложение I

### План осуществления глобальной стратегии в области людских ресурсов

2018 год      2019 год      2020 год      2021 год

#### Компонент А: создание благоприятной нормативной базы для стратегического управления людскими ресурсами

Разработка оптимизированного механизма делегирования полномочий по управлению людскими ресурсами

Упрощение и оптимизация кадровой политики в соответствии с потребностями полевых подразделений

Пересмотр условий службы для привлечения и удержания наиболее квалифицированных сотрудников, сохранения компетентной, многообразной, многоязычной и мобильной рабочей силы и обеспечения должной заботы о персонале

Управление знаниями и обучение с целью создания благоприятной нормативной базы

Создание усовершенствованной системы для улучшения реагирования на потребности полевых подразделений

#### Компонент В: инициативный набор кадров и управление кадровым потенциалом

Внедрение стратегического подхода к планированию людских ресурсов

Ускоренный набор кадров

Поощрение гендерного паритета

Расширение географической представленности

Увеличение регионального многообразия

Разработка новой системы мобильности

Разработка и внедрение нового подхода к управлению служебной деятельностью

Внедрение круговой оценки для старших руководителей

Усиление поддержки профессионального роста

Расширение возможностей профессионального роста для национальных сотрудников и сотрудников категории общего обслуживания

Взаимодействие с молодежью

Повышение подотчетности в целях кадровых преобразований

**Компонент С: преобразование организационной культуры**

Информирование руководителей и сотрудников о стандартах, правилах и механизмах подотчетности в отношении делегирования полномочий по управлению людскими ресурсами

Введение нового набора компетенций в области руководства и управления

Предоставление учебных ресурсов для укрепления организационных изменений

Признание новаторства, сотрудничества, результатов и управленческих качеств сотрудников

Применение целостного подхода к выполнению обязанности проявлять заботу о сотрудниках

Активизация мер по ликвидации сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств, а также сексуальных домогательств на рабочем месте и укрепление роли руководства в этом деле

Укрепление нормативной базы и учебной поддержки в целях предупреждения и пресечения коррупции, мошенничества, дискриминации и злоупотребления властью

Повышение вовлеченности персонала

Улучшение отношений между персоналом и администрацией

## Приложение II

### Сводная таблица результатов, проблем и извлеченных уроков в области реформы управления людскими ресурсами за последнее десятилетие

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/63/285	63/250	Набор персонала и укомплектование штатов	Создание реестров для набора персонала	Использование реестров для набора персонала в полевых отделениях способствовало значительному сокращению сроков набора	<p>Укрепление потенциала для проведения дополнительных мероприятий по подготовке реестров для кандидатов в полевых и неполевых местах службы будет способствовать общему сокращению сроков набора персонала.</p> <p>Для успешного проведения набора на основе реестров требуется сохранение и обновление данных, содержащихся в реестрах.</p>
		Управление служебной деятельностью	<p>Связь между управлением служебной деятельностью и внедрением системы контрактов</p> <p>Обязательная учебная подготовка по вопросам управления служебной деятельностью для всех руководителей, наделенных функциями надзора</p> <p>Внедрение электронного управления служебной деятельностью в «Инспире»</p>	<p>Укрепление системы служебной аттестации благодаря выпуску <a href="#">ST/AI/2010/5</a> и <a href="#">ST/AI/2010/5/Corr.1</a>.</p> <p>Организационное закрепление строгих и транспарентных процедур анализа качества работы сотрудников</p> <p>Оптимизация системы управления служебной деятельностью в «Инспире»</p> <p>Более активное участие руководителей в обязательных мероприятиях по управлению служебной деятельностью</p>	<p>Руководители проявляют чрезмерную осторожность при решении проблемы низкого качества работы подчиненных, опасаясь, что их действия могут привести к жалобам на преследования или расследованиям, созову комиссий по обжалованию и судебным разбирательствам</p> <p>Из-за нехватки ресурсов руководители получают ограниченную поддержку при решении проблемы низкого качества работы подчиненных</p> <p>Низкие темпы изменения культуры в Организации в области управления служебной деятельностью</p> <p>Отсутствие четкой связи между различными процессами управления кадровым потенциалом, такими как</p>

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/63/592 и A/63/744	64/260	<p>Обеспечение готовности к чрезвычайным ситуациям и оказание поддержки в связи с ними</p> <p>Учреждение специальной Группы обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и поддержки в Канцелярии помощника Генерального секретаря по управлению людскими ресурсами в качестве первоначального и решающего шага в целях обеспечения и координации оказания необходимой поддержки пострадавшим и семьям тех, кто погиб или получил ранения в силу злонамеренных действий, стихийных бедствий или иных чрезвычайных ситуаций</p>	<p>Комплексный и скоординированный подход к принятию мер в чрезвычайных ситуациях.</p> <p>Организационная готовность и поддержка на основе тесного сотрудничества с соответствующими заинтересованными сторонами, включая учреждения, фонды и программы.</p> <p>Организационное оформление всеобъемлющей системы принятия мер в чрезвычайных ситуациях, которая включает в себя компоненты обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и оказания поддержки пострадавшим.</p>	<p>преобразование контрактов, набор и продвижение по службе и управлением служебной деятельностью</p> <p>Необходимо, чтобы сотрудники и руководители были в большей степени уверены в точности и надежности служебных аттестаций</p> <p>Общее увеличение масштабов рисков и количества инцидентов</p> <p>Более высокие требования всех заинтересованных сторон</p>



Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/64/267	Решение 64/546	Система контрактов и унификация условий службы	Переход к использованию непрерывных контрактов	<p>Упрощенная система контрактов, которая соответствует различным оперативным потребностям Организации</p> <p>Использование непрерывных контрактов способствует формированию подлинно комплексной и глобальной рабочей силы, которая укрепляет способность Организации удовлетворять меняющиеся и все более сложные оперативные потребности, содействуя обеспечению равенства в обращении и увеличению гарантий занятости для сотрудников Секретариата во всех местах службы и на всех уровнях, что способствует качественной работе в Организации и преданности ее делу в долгосрочной перспективе</p>	<p>Поскольку мероприятия по обзору включают в себя три этапа, а именно определение права участвовать, распределение баллов и заключительный обзор, который проводится Управлением людских ресурсов, для завершения этих мероприятий требуется по меньшей мере 10 месяцев.</p> <p>Поскольку размер пулов должностей, выделяемых для ежегодного обзора, не может быть определен до тех пор, пока не завершен предыдущий обзор и непрерывные контракты не предоставлены, с административной точки зрения достаточно сложно добиться учета обновленной информации в рамках ежегодного обзора.</p> <p>К сложностям, с которыми придется столкнуться в будущем, относится тенденция к сокращению и закрытия полевых миссий, а также исчерпание должностей в пулах и возможность фактического моратория на предоставление непрерывных контрактов для всех, за исключением сотрудников, которые поступили на службы по результатам конкурсных экзаменов в соответствии с правилом 4.16 Правил о персонале</p>

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/65/305 и A/65/305/Add.3	Резолюция 65/247	Инструмент управления кадровым потенциалом «Инспира»	Внедрение «Инспира», системы управления людскими ресурсами	В рамках системы «Инспира» объединены кадровые процессы набора, учебной подготовки и управления служебной деятельностью. В области набора сотрудников и проведения экзаменов система облегчает сортировку и оценку большого числа заявлений. В 2017 году в связи с объявлениями о различных возможностях трудоустройства и участия в экзаменах было получено свыше 1,2 миллиона заявлений от граждан всех 193 государств-членов.	Внедрение «Инспира» не является единовременным мероприятием, поскольку в нее необходимо постоянно внедрять новые расширения в связи с изменением оперативных потребностей и норм и увеличением числа объявлений о вакансиях и полученных заявлений. В целях улучшения функциональных возможностей в области набора персонала и подготовки отчетности началась работа по интеграции «Инспира» и «Умоджи». Это влечет за собой дополнительные последствия в плане расходов и ресурсов как в плане людских ресурсов, так и в плане информационных технологий.
		Набор персонала и укомплектование штатов	Исключение особых процедур отбора внешних кандидатов из системы подбора кадров	Равный доступ к возможностям для профессионального роста для внутренних и внешних кандидатов на вакантные должности в Секретариате	Отсутствие особых процедур отбора внешних кандидатов позволяет руководителям структурных подразделений в полной мере осуществлять делегированные полномочия по подбору персонала без централизованного официального утверждения набора внешних кандидатов на должности сотрудников. С другой стороны, сохранение ограничений для действующих сотрудников, таких как ограничения в отношении перехода из категории общего обслуживания в категорию специалистов, вызывает обеспокоенность по поводу неравного обращения.

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/65/305/Add.1	Резолюция 65/247	Программа молодых специалистов	Введение программы молодых специалистов	<p>Модернизация и оптимизация экзаменационного процесса, в который входят подача заявлений по Интернету и автоматическая проверка в «Инспире»</p> <p>Сокращение срока подачи заявлений об участии в экзаменах</p> <p>Специализированные экзаменационные комиссии, работающие над подготовкой экзаменационных материалов и выставлением оценок в соответствии с отраслевыми стандартами</p> <p>Расширение возможностей для трудоустройства посредством введения более широкой классификации по профессиональным сетям вместо специализированных экзаменов для выполнения определенной работы</p> <p>Использование технологий для проведения собеседований и сдачи экзаменов по Интернету</p> <p>Более целенаправленный и эффективный подход к трудоустройству кандидатов, успешно сдавших экзамены, на основе приведения в соответствие числа кандидатов, успешно сдавших экзамены, с числом ожидаемых вакансий</p>	<p>Повышение эффективности проведения экзаменов в рамках программы молодых специалистов для не столь крупных профессиональных групп</p> <p>Благодаря трехлетнему сроку действия реестров время истечения срока, в течение которого может быть произведено назначение кандидатов, успешно сдавших экзамены в рамках программы молодых специалистов, четко определено. Это привело к повышению эффективности при трудоустройстве кандидатов, успешно сдавших экзамены, и при регулировании ожиданий.</p>
		Включение в программу для молодых специалистов должностей класса С-1 и С-2 в полевых операциях и их ограничение 15 процентами должностей этих	<p>Кандидаты, успешно сдавшие экзамены, могут занять в полевых операциях приблизительно 10 должностей, финансируемых за счет регулярного бюджета и добровольных взносов</p> <p>Для назначения кандидатов, успешно сдавших экзамены, использовались</p>	Найти вакантные должности, которые финансируются в рамках таких бюджетов в полевых операциях и могут быть использованы для назначения кандидатов, успешно сдавших экзамены, является непростым делом	

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
		классов, финансируемых по линии регулярного бюджета и добровольных взносов	находящиеся в полевых подразделениях две должности в специальных политических миссиях	<p>Несколько кандидатов, успешно сдавших экзамены, предпочли снять свои кандидатуры после того, как им было предложено назначение в подразделения, находящиеся в местах службы с трудными условиями, такие как Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану</p> <p>В связи с опасениями относительно стабильности финансирования удалось избежать назначения кандидатов на должности, финансируемые по линии добровольных взносов</p>
Система контрактов и унификация условий службы		<p>Установление критериев для определения должностей, в отношении которых должны предоставляться непрерывные контракты, при условии наличия мест в двух пулах должностей, одного — для международных сотрудников категории специалистов и выше и категории полевой службы и другого — для сотрудников категории общего обслуживания и других категорий сотрудников, набираемых на местной основе</p>	<p>В соответствии с пунктами 51 и 52 резолюции <a href="#">65/247</a> Управление людских ресурсов, действуя в сотрудничестве с Управлением по планированию программ, бюджету и счетам, устанавливает размеры пулов должностей на уровне 75 процентов от общего числа существующих свыше пяти лет штатных и временных должностей и должностей временного персонала общего назначения</p> <p>После определения количества должностей в пулах из него вычитается нынешнее количество непрерывных и постоянных контрактов для определения количества непрерывных контрактов, которые могут быть предоставлены в каждой группе в том или ином году</p>	<p>После утверждения Генеральной Ассамблеей в ее резолюции <a href="#">63/250</a> системы контрактов, включающей три их вида (временные, срочные и непрерывные), контракты сотрудников полевых миссий, работавшие по контрактам серии 300, были преобразованы в срочные контракты, что дало им право претендовать на получение непрерывных контрактов</p> <p>Реформа системы контрактов позволила сотрудникам, работающим в полевых миссиях, получить равные возможности для того, чтобы соревноваться с другими сотрудниками и претендовать на непрерывные контракты, в результате чего они оказались в равном положении с сотрудниками остальных подразделений Секретариата</p>

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/66/305 и A/65/347	Резолюция 66/234	Представление отчетности и анализ данных	Введение инструмента «Эйч-ар инсайт»	<p>Информационная панель «Эйч-ар инсайт» (модуль информации о персонале Организации Объединенных Наций): у государств-членов имеется удобный интерактивный доступ к информации, в том числе о своих гражданах, представленности и планируемом выходе сотрудников на пенсию. Ранее с этой информацией можно было ознакомиться только в докладах Генерального секретаря или по специальной просьбе. Кроме того, размещение информации в Интернете отменяет необходимость в печати тысяч страниц (например, со списком сотрудников Секретариата Организации Объединенных Наций можно в настоящее время ознакомиться лишь в Интернете, в системе «Эйч-ар инсайт»)</p> <p>Информационная панель «Эйч-ар инсайт» (модуль оценочного листа в области людских ресурсов): предоставление возможности ознакомиться с оценочным листом в области людских ресурсов позволяет структурным</p>	<p>В целях удовлетворения меняющихся потребностей Организации и ее сотрудников нормы необходимо периодически пересматривать и адаптировать. В настоящее время для обеспечения того, чтобы долгосрочные операционные потребности Организации по-прежнему удовлетворялись, эта необходимость становится все более острой, поскольку пул должностей, как предполагается, будет исчерпан</p> <p>Представление информации о людских ресурсах в режиме реального времени оказалось сложной задачей, поскольку в настоящее время в «Умодже» обеспечивается административное обслуживание не всех сотрудников (например, ей не охвачены сотрудники, административным обслуживанием которых занимается Программа развития Организации Объединенных Наций). Еще одной проблемой является объем работы, необходимой для продолжения представления отчетности по мере эволюции процессов и систем</p> <p>Один из извлеченных уроков состоит в том, что по мере ознакомления пользователей с функцией отчетности они, как правило, запрашивают более подробную информацию</p>
			Установление критериев для предоставления непрерывных контрактов	<p>Установление критериев предоставления позволило обеспечить предсказуемость и равенство в обращении</p> <p>Централизованное выполнение обзора обеспечивает согласованность и транспарентность</p>	

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/67/324	Резолюция 67/255	Сроки заполнения должностей	В качестве одного из средств повышения степени представленности недопредставленных и непредставленных государств-членов, сотрудникам категории общего обслуживания и смежных категорий, являющимся гражданами стран, включенных в программу молодых специалистов, была предоставлена возможность подать заявления об участии в этой программе (в рамках процедуры перехода из категории общего обслуживания в категорию национальных сотрудников)	<p>подразделениям самостоятельно контролировать свои показатели в области управления людскими ресурсами, включая сроки заполнения должностей</p> <p>Из 578 кандидатов, успешно сдавших экзамены по программе молодых специалистов, в 2011–2016 годах, 31 (5,36 процента) сдали экзамены в рамках этой процедуры.</p> <p>Из этих кандидатов к концу 2017 года назначение по линии этой программы получили 24 человека, 9 из которых были гражданами государств-членов, на момент их назначения относившихся к категории недопредставленных.</p>	Использование процедуры перехода из категории сотрудников общего обслуживания в категорию национальных сотрудников способствует обеспечению географического баланса при одновременном поощрении профессионального роста сотрудников категории общего обслуживания и смежных категорий. Вместе с тем этим сотрудникам были бы предоставлены более широкие возможности для профессионального роста, если бы они могли перейти в категорию специалистов иным способом, чем через посредство программы для молодых специалистов.
A/67/324	Резолюция 67/255	Набор персонала и укомплектование штатов	Ограничение программы молодых специалистов набором сотрудников на должности классов С-1 и С-2 в зависимости от квалификации	Кандидаты, успешно сдавшие экзамены, назначаются на должности класса С-2 на должности, если у них имеется диплом магистра или кандидата наук или диплом бакалавра и два года опыта работы	Ограничения в отношении назначения кандидатов, успешно сдавших экзамены в рамках программы молодых специалистов, сокращает возможности Организации в области привлечения опытных кандидатов. Многие кандидаты, которые принимают участие в программе молодых

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/67/30 и A/67/30/Corr.1, A/68/30 и A/70/30 (доклады Комиссии по международной гражданской службе)	Резолюции 67/257 и 70/244 Пенсионный возраст	Повышение пенсионного возраста	<p>Следование мировой тенденции повышения пенсионного возраста</p> <p>Признание того, что продолжительность жизни существенно увеличилась и что многие сотрудники сохраняют высокую производительность труда и рабочие навыки в течение длительного периода после наступления ранее установленного пенсионного возраста</p> <p>Уменьшение масштабов задействования пенсионеров и удержания на службе сотрудников, достигших возраста обязательного увольнения</p> <p>Согласно докладу Комиссии по международной гражданской службе (A/68/30, п. 61), повышение возраста обязательного увольнения до 65 лет для действующих сотрудников, как предполагается, будет способствовать повышению финансовой стабильности Объединенного пенсионного фонда персонала</p>	<p>специалистов, ко времени своего назначения являются младшими специалистами с рядом лет опыта работы или аспирантами</p> <p>Кроме того, из-за того, что у квалифицированных сотрудников класса С-2 не имеется первоочередного права занимать должности класса С-3, количество имеющихся должностей С-2 и возможностей для повышения сотрудников класса С-2 ограничено</p>
кандидатов и наличия должностей	Сохранение процедуры перехода из категории сотрудников общего обслуживания в категорию национальных сотрудников в рамках программы молодых специалистов	Кандидаты, не отвечающие требованиям для назначения на должности класса С-2, назначаются на должности класса С-1. На сегодняшний день имеется лишь один такой кандидат, сдавший экзамены в 2013 году.	Кроме того, из-за того, что у квалифицированных сотрудников класса С-2 не имеется первоочередного права занимать должности класса С-3, количество имеющихся должностей С-2 и возможностей для повышения сотрудников класса С-2 ограничено	

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
			Организации Объединенных Наций в долгосрочной перспективе.	
Резолюция 67/255	Гибкий график работы	Внесение большей гибкости в выполнение работы руководителями и сотрудниками и содействие установлению баланса между работой и личной жизнью.	Благодаря этому и введению гибкого использования рабочих мест в Организации постепенно происходит культурный сдвиг в области способа выполнения работы, о чем свидетельствует неуклонный рост масштабов использования гибкого графика работы	Отсутствие в Секретариате единого механизма для регистрации запросов и разрешений на использование гибкого графика работы является препятствием как для административного обслуживания при использовании этого графика, так и для повышения прозрачности и последовательности в применении касающихся его норм
Резолюция 67/255 (п. 21)	Пересмотр различных программ глобального доступа к электронному обучению и его эффективности с точки зрения расходов	Создание Глобальной вводно-ознакомительной платформы Организации Объединенных Наций	Стандартизация вводно-ознакомительных программ Секретариата для новых и меняющих место службы сотрудников  Наличие информации и руководящих указаний относительно функций и обязанностей в электронном виде и электронный доступ к ним даже до первого дня работы на месте службы позволяют новым сотрудникам и сотрудникам, меняющим место службы, плавно перейти к исполнению служебных обязанностей	В целях отражения меняющихся приоритетов Организации, ее реформы и изменения функций сотрудников необходимо продолжать пересмотр различных программ
		Расширение доступа к консультационным услугам по вопросам профессионального роста	Очные консультации по вопросам профессионального роста были заменены интернет-консультациями, которые позволили расширить доступ к услугам, которые ранее были недоступны для сотрудников в отдаленных районах	



Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
A/68/358	Резолюция 68/265	Набор персонала и укомплектование штатов	Введение системы регулируемых профессионального роста и мобильности	<p>Эта система была введена в 2016 и 2017 годах для двух профессиональных сетей (сети по политическим вопросам, вопросам мира и гуманитарным вопросам и сети по вопросам информационных и телекоммуникационных технологий), в результате чего имело место ограниченное количество перемещений сотрудников</p> <p>Генеральная Ассамблея одобрила систему мобильности в ее резолюции 68/265 и просила провести всеобъемлющий обзор применения этой системы и представить его на рассмотрение на ее семьдесят третьей сессии</p>	<p>Хотя программа осуществляется успешно и получает высокую оценку за предоставляемые участникам преимущества, еще имеется возможность увеличить отдачу от нее для Организации. Могут быть изучены различные способы использования отчетов, подготавливаемых участниками, для удовлетворения различных потребностей Организации в области исследований по темам, стоящим на ее повестке дня</p> <p>К мобильности необходим многоплановый подход</p> <p>Во всех подразделениях Секретариата необходимо установить культуру мобильности</p> <p>Для обеспечения успеха инициатив в области мобильности в Секретариате на них необходимо выделять ресурсы</p> <p>Системе мобильности Секретариата следует способствовать более активным перемещениям в места службы с трудными условиями и из них</p> <p>Система мобильности Секретариата должна опираться на делегирование полномочий департаментам, отделениям и управлениям в рамках соблюдения централизованных норм</p> <p>Мобильность должна стать неотъемлемой частью профессионального роста</p>

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки	
<a href="#">A/71/323</a> и <a href="#">A/71/323/Add.1</a>	Резолюция 71/263	Набор персонала и укомплектование штатов	Сокращение стандартного периода размещения объявлений о конкретных вакансиях с 60 до 30 дней для категории специалистов и выше	Общие сроки набора сотрудников на вакантные должности, объявления о которых размещались в течение 45 дней, были на 34 дня короче, чем на те, объявления о которых размещались в течение 60 дней	<p>Программы внутренней мобильности, используемые в нескольких организациях общей системы Организации Объединенных Наций не являются жизнеспособными, если объявления о вакантных должностях должны размещаться для внешних кандидатов</p> <p>Мобильность в Секретариате следует включить в планы замещения кадров с уделением особого внимания подготовке сотрудников младшего и среднего звена к исполнению будущих обязанностей</p> <p>Для поощрения мобильности необходимо создать систему стимулов</p> <p>Мобильности следует стать частью комплексной стратегии управления кадровым потенциалом</p> <p>Начатый в 2017 году экспериментальный проект по размещению объявлений в течение 45 дней продемонстрировал, что сокращение периода размещения объявлений ведет к сокращению сроков набора персонала без уменьшения общего числа кандидатов или уменьшения числа кандидатов из развивающихся государств-членов</p>

Доклады Генерального секретаря	Резолюции и решения Генеральной Ассамблеи	Тема	Инициативы по проведению реформ	Результат	Проблемы и извлеченные уроки
		Управление служебной деятельностью	Переход к более совершенной системе управления служебной деятельностью в рамках всей Организации, в частности на управленческих и руководящих должностях, на основе надлежащей учебной подготовки и руководящих указаний	Активизация усилий по распространению информации и разъяснительной работы для всех сотрудников и руководителей по вопросу о важности своевременного завершения планов работы и служебных аттестаций привела к неуклонному увеличению показателей выполнения требований электронной системы служебной аттестации	Хотя соблюдение требований и крайних сроков служебной аттестации улучшилось, руководителям необходимо делать больше в плане активного управления служебной деятельностью, в том числе на основе постоянной обратной связи с сотрудниками по вопросам качества их работы и оперативного принятия мер в связи с низким качеством работы  Старшие руководители должны подавать более убедительный пример в том, что касается обратной связи, принятия мер в связи с низким качеством работы и обеспечения точности оценок

## Приложение III

### Региональное многообразие

1. Генеральный секретарь считает, что политика в области управления людскими ресурсами должна в инициативном порядке способствовать повышению географического и регионального многообразия кадрового состава (см. A/72/492, п. 24). Чтобы оценивать успехи, достигаемые в области повышения регионального многообразия в каждом году по сравнению с предыдущим, он включил показатель регионального многообразия в договоры старших руководителей. К региональным группам относятся государства Африки, государства Азии и Тихого океана, государства Латинской Америки и Карибского бассейна, государства Восточной Европы и государства Западной Европы и другие государства<sup>1</sup>.

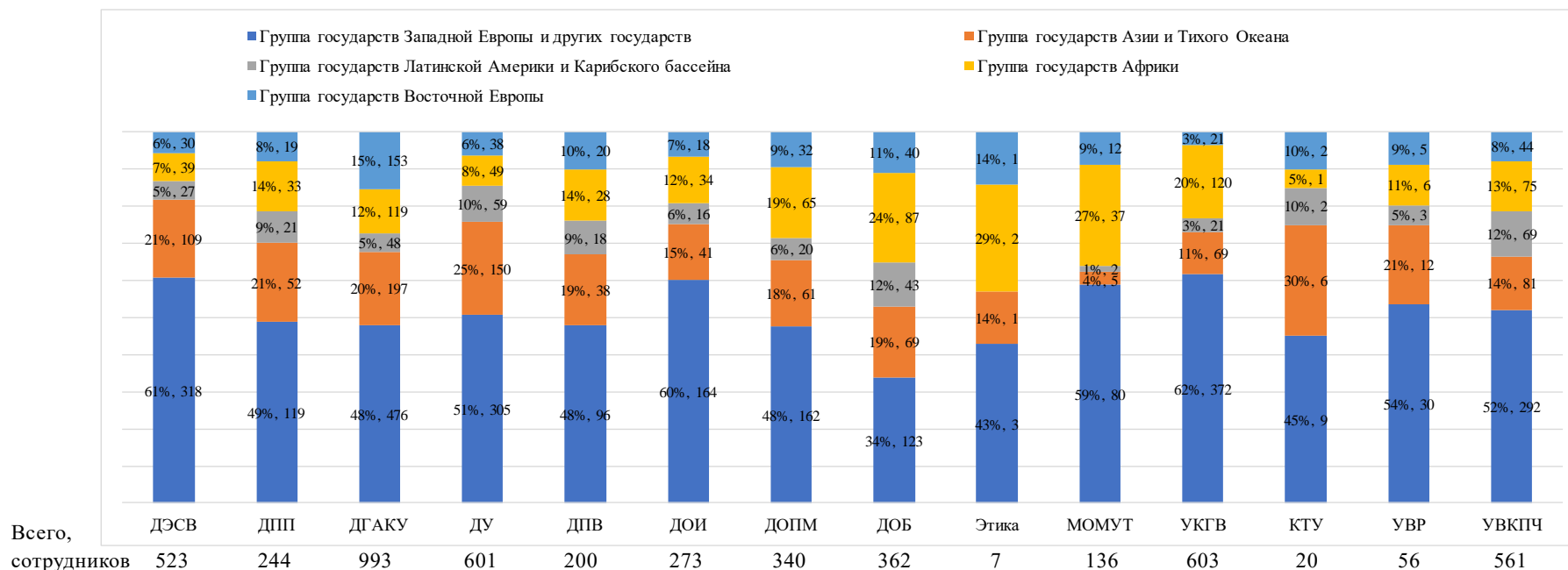
2. Руководителям департаментов, отделений, управлений и миссий, рекомендуется повышать региональное многообразие путем активизации усилий по набору сотрудников из регионов, слабее представленных среди международных сотрудников, работающих в их структурных подразделениях. В этих регионах основное внимание уделяется недопредставленным и непредставленным странам, особенно в тех случаях, когда вакантные должности подпадают под действие системы желательных квот. Кроме того, одной из первоочередных задач по-прежнему остается обеспечение надлежащей представленности стран, предоставляющих воинские и полицейские контингенты.

3. Был выполнен анализ положения дел с региональным многообразием в Секретариате. На диаграммах I и II ниже приводится информация о составе персонала в разбивке по региональным группам и структурным подразделениям по состоянию на 31 декабря 2017 года (в отношении тех структурных подразделений, главы которых заключили договоры старших руководителей). Эти данные будут использоваться в качестве базовых показателей для отслеживания успехов. В рамках ежегодной оценки выполнения этих договоров главы этих структурных подразделений будут отчитываться об успехах, достигнутых ими в деле увеличения регионального многообразия.

<sup>1</sup> См. [www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml).

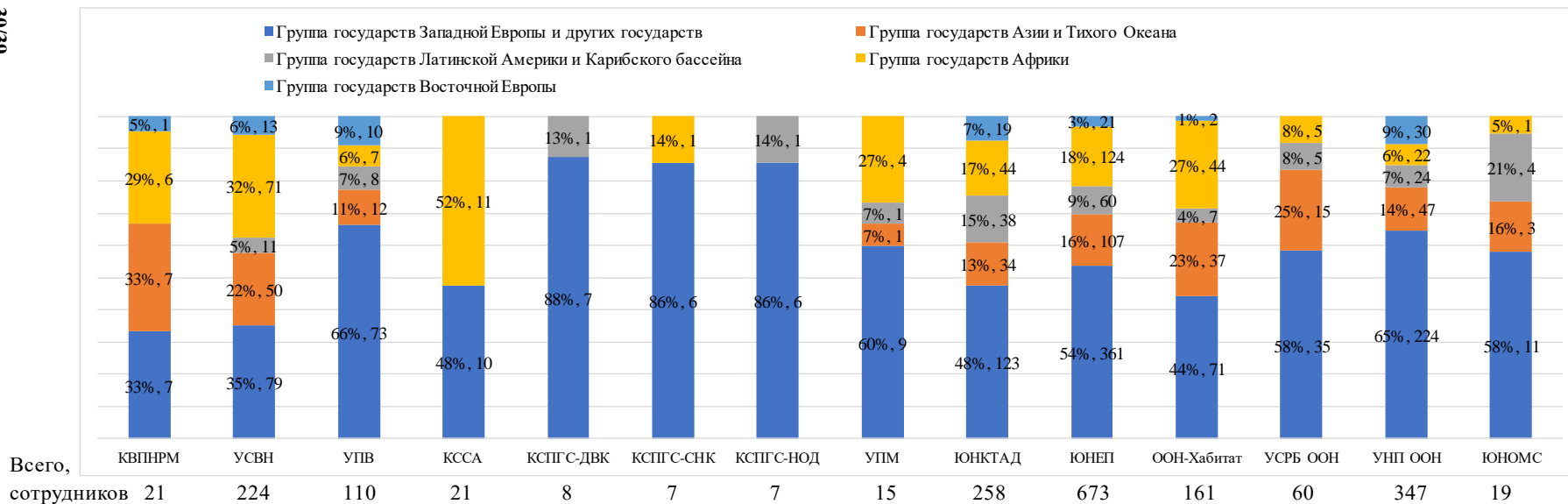
### Диаграмма I

**Процентная доля и количество международных сотрудников Секретариата Организации Объединенных Наций по состоянию на 31 декабря 2017 года в разбивке по региональным группам<sup>2</sup> в департаментах, отделениях и управлениях**

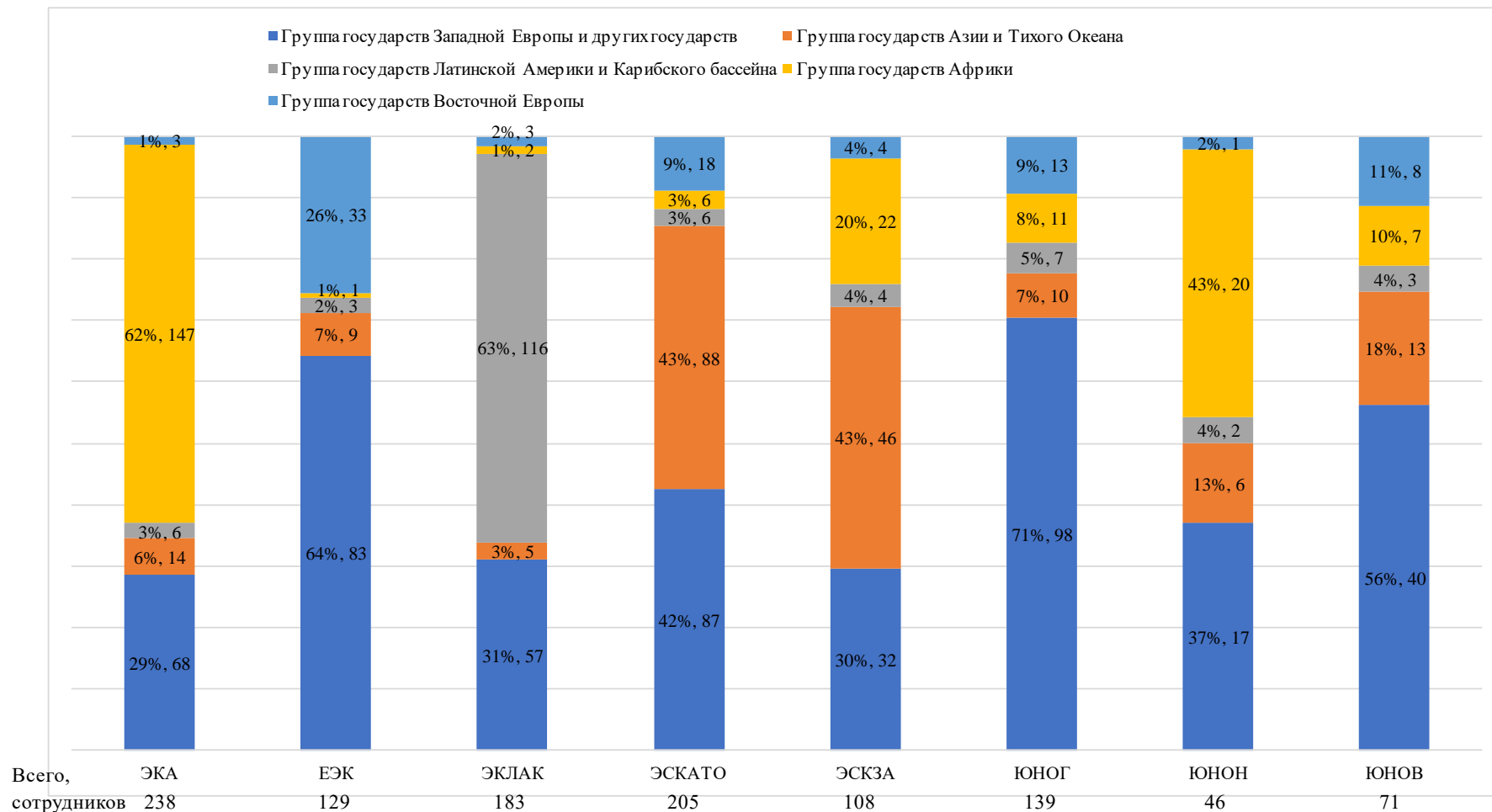


*Сокращения:* ДЭСВ — Департамент по экономическим и социальным вопросам; ДПП — Департамент полевой поддержки; ДГАКУ — Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению; ДУ — Департамент по вопросам управления; ДПВ — Департамент по политическим вопросам; ДООИ — Департамент общественной информации; ДОПМ — Департамент операций по поддержанию мира; ДОБ — Департамент по вопросам охраны и безопасности; МОМУТ — Международный остаточный механизм для уголовных трибуналов; УКГВ — Управление по координации гуманитарных вопросов; КТУ — Контртеррористическое управление; УВР — Управление по вопросам разоружения; УВКПЧ — Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека.

<sup>2</sup> Списки членов каждой региональной группы для целей выборов см. на веб-странице [www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml). На диаграмме представлена информация обо всех международных сотрудниках (категорий полевой службы и специалистов и выше), имеющих постоянные, непрерывные или срочные контракты. Информация о сотрудниках, имеющих временные контракты, или сотрудниках — гражданах государств, не являющихся членами Организации, не указывается. Сотрудники, о которых приводится информация, работают на должностях, финансируемых из всех источников. Структурные подразделения классифицированы в зависимости от организационной структуры в «Умодже». Указаны лишь те структурные подразделения, главы которых заключили договоры старших руководителей.



*Сокращения:* КВПНРМ — Канцелярия Высокого представителя по наименее развитым странам, развивающимся странам, не имеющим выхода к морю, и малым островным развивающимся государствам; УСВН — Управление служб внутреннего надзора; УПВ — Управление по правовым вопросам; КССА — Канцелярия Специального советника по Африке; КСПГС-ДВК — Канцелярия Специального представителя Генерального секретаря по вопросу о детях и вооруженных конфликтах; КСПГС-СНК — Канцелярия Специального представителя Генерального секретаря по вопросу о сексуальном насилии в условиях конфликта; КСПГС-НОД — Канцелярия Специального представителя Генерального секретаря по вопросу о насилии в отношении детей; УПМ — Управление по поддержке миростроительства; ЮНКТАД — Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию; ЮНЕП — Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде; ООН-Хабитат — Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам; УСРБ ООН — Управление Организации Объединенных Наций по снижению риска бедствий; УНП ООН — Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности; ЮНОМС — Канцелярия Омбудсмена Организации Объединенных Наций и посредников.

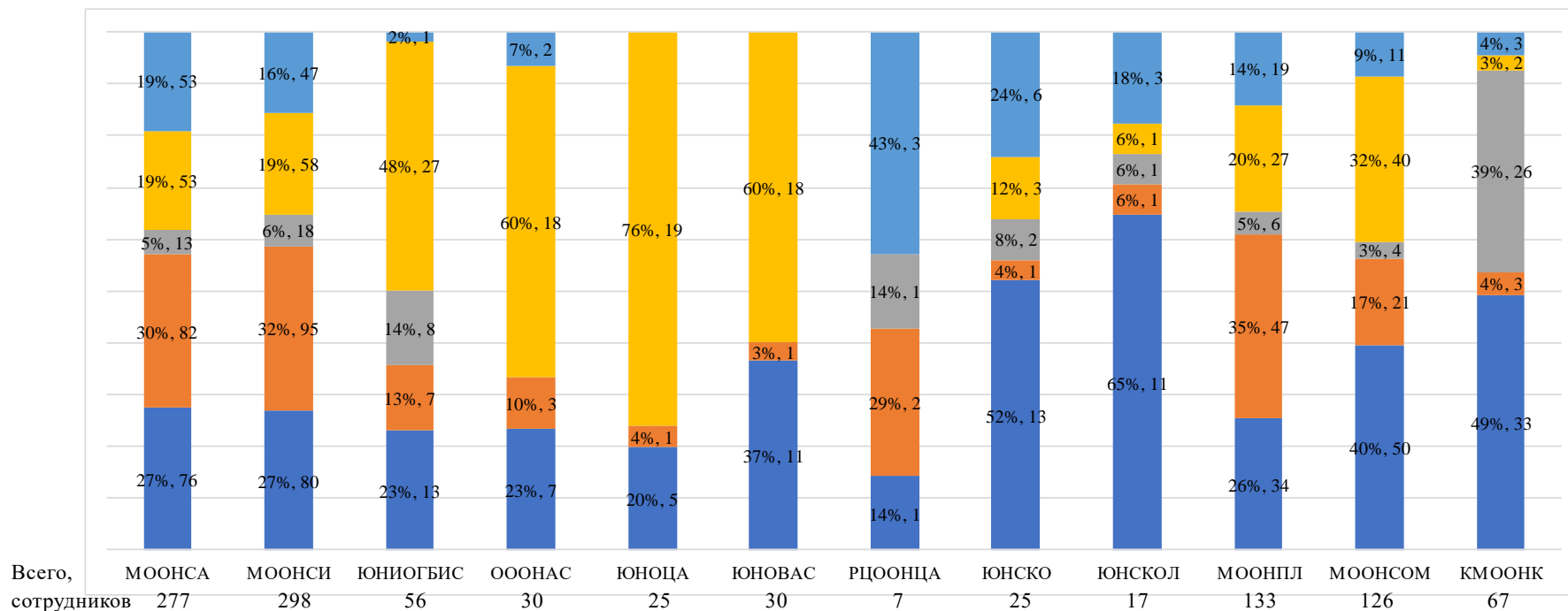


Источник: данные о составе сотрудников, полученные из «Умоджи» или предоставленные структурными подразделениями Организации Объединенных Наций непосредственно.

Сокращения: ЭКА — Экономическая комиссия для Африки; ЕЭК — Европейская экономическая комиссия; ЭКЛАК — Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна; ЭСКАТО — Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана; ЭСКЗА — Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии; ЮНОГ — Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве; ЮНОН — Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби; ЮНОВ — Отделение Организации Объединенных Наций в Вене.

Диаграмма II

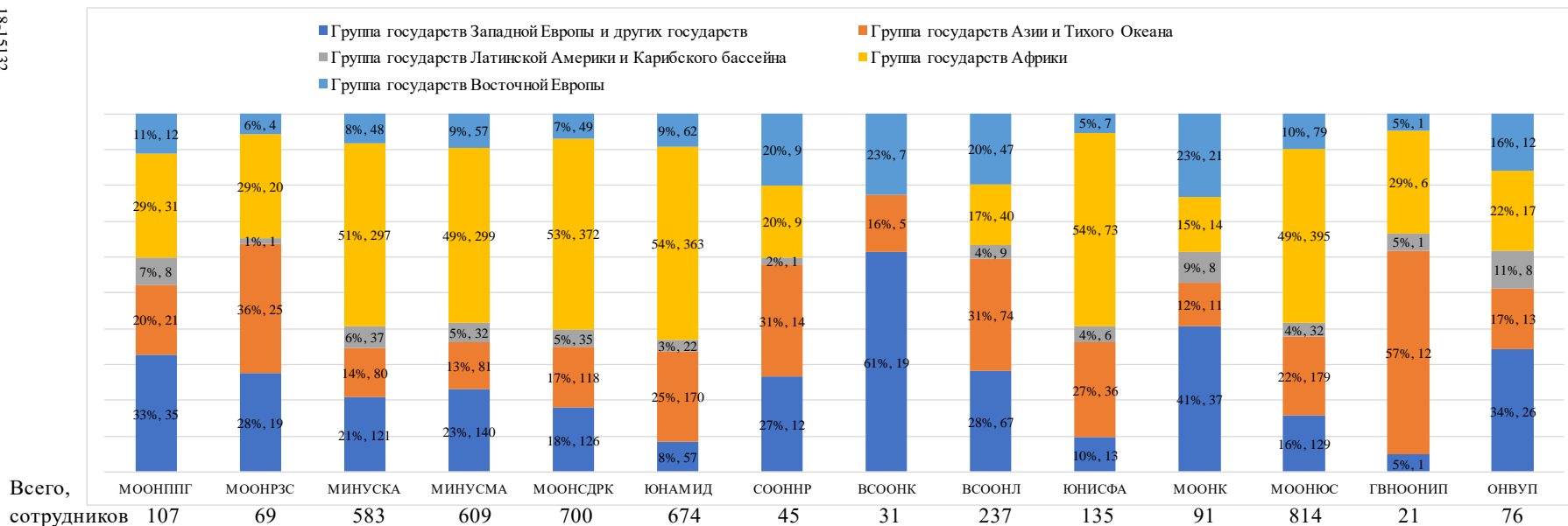
Процентная доля и количество международных сотрудников Секретариата по состоянию на 31 декабря 2017 года в разбивке по региональным группам<sup>3</sup> в миссиях



Сокращения: MOONSA — Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану; MOONSI — Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку; YUNIOGBIS — Объединенное отделение Организации Объединенных Наций по миростроительству в Гвинее-Бисау; OONAS — Отделение Организации Объединенных Наций при Африканском союзе; YUNOCA — Региональное отделение Организации Объединенных Наций для Центральной Африки; YUNOVAS — Отделение Организации Объединенных Наций для Западной Африки и Сахеля; RCOONCA — Региональный центр Организации Объединенных Наций по превентивной дипломатии для Центральной Азии; YUNSCO — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по ближневосточному мирному процессу, Личного представителя Генерального секретаря при Организации освобождения Палестины и Палестинской администрации; YUNSKOL — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану; MOONPL — Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке в Ливии; MOONCOM — Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Сомали; KMOONK — Контрольная миссия Организации Объединенных Наций в Колумбии.

<sup>3</sup> Списки членов каждой региональной группы для целей выборов см. на веб-странице [www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml). На диаграмме представлена информация обо всех международных сотрудниках (категорий полевого службы и специалистов и выше), имеющих постоянные, непрерывные или срочные контракты. Информация о сотрудниках, имеющих временные контракты, или работающих на должностях — гражданских государств, не являющихся членами Организации, не указывается. Охвачены сотрудники, работающие на должностях, финансируемых из всех источников. Структурные подразделения классифицированы в зависимости от организационной структуры в «Умодже». Указаны лишь те структурные подразделения, главы которых заключили договоры старших руководителей.





Всего,  
сотрудников

Источник: данные о составе сотрудников, полученные из «Умоджи» или предоставленные структурными подразделениями Организации Объединенных Наций непосредственно.

Сокращения: МООНППГ — Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке сектора правосудия в Гаити; МООНРЗС — Миссия Организации Объединенных Наций по проведению референдума в Западной Сахаре; МИНУСКА — Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Центральноафриканской Республике; МИНУСМА — Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали; МООНСДРК — Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Демократической Республике Конго; ЮНАМИД — Смешанная операция Африканского союза — Организации Объединенных Наций в Дарфуре; СООННР — Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разведением; ВСООНК — Вооруженные силы Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре; ВСООНЛ — Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане; ЮНИСФА — Временные силы Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абьее; МООНК — Миссия Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово; МООНЮС — Миссия Организации Объединенных Наций в Южном Судане; ГВНООНИП — Группа военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане; ОНВУП — Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия.

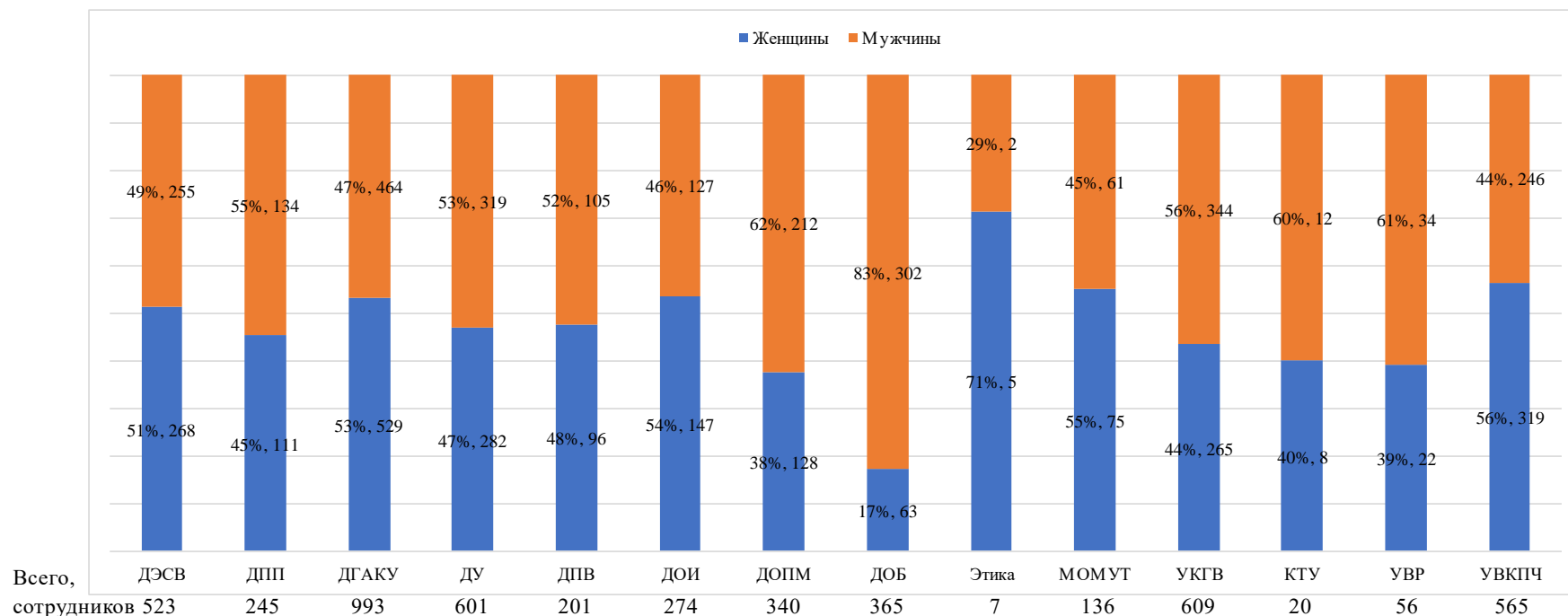
## Приложение IV

### Данные о распределении сотрудников по полу

1. Гендерное равенство является одним из основных элементов реформ Генерального секретаря в целом. Эта цель отражает основные ценности Организации Объединенных Наций и согласуется с созданием современной организации, сотрудники которой подобраны в соответствии с принципами многообразия и инклюзивности, отражая собой те народы, которым она служит. Речь идет о создании условий труда, в которых обеспечивается равенство, искоренены предрассудки и возможность участия предоставлена всем сотрудникам.
2. Генеральный секретарь попытался достичь этой цели, начав осуществление общесистемной стратегии достижения гендерного паритета. В рамках мер, принятых для обеспечения подотчетности, Генеральный секретарь включил контроль за осуществлением этой стратегии в договоры старших руководителей.
3. В стратегии отмечаются различные отправные точки и проблемы. На диаграммах I и II ниже приводится информация о составе персонала в разбивке по признаку пола и структурным подразделениям по состоянию на 31 декабря 2017 года (в отношении тех структурных подразделений, главы которых заключили договоры старших руководителей). В рамках ежегодной оценки выполнения этих договоров главы этих структурных подразделений будут отчитываться об успехах, достигнутых ими в деле достижения гендерного паритета.

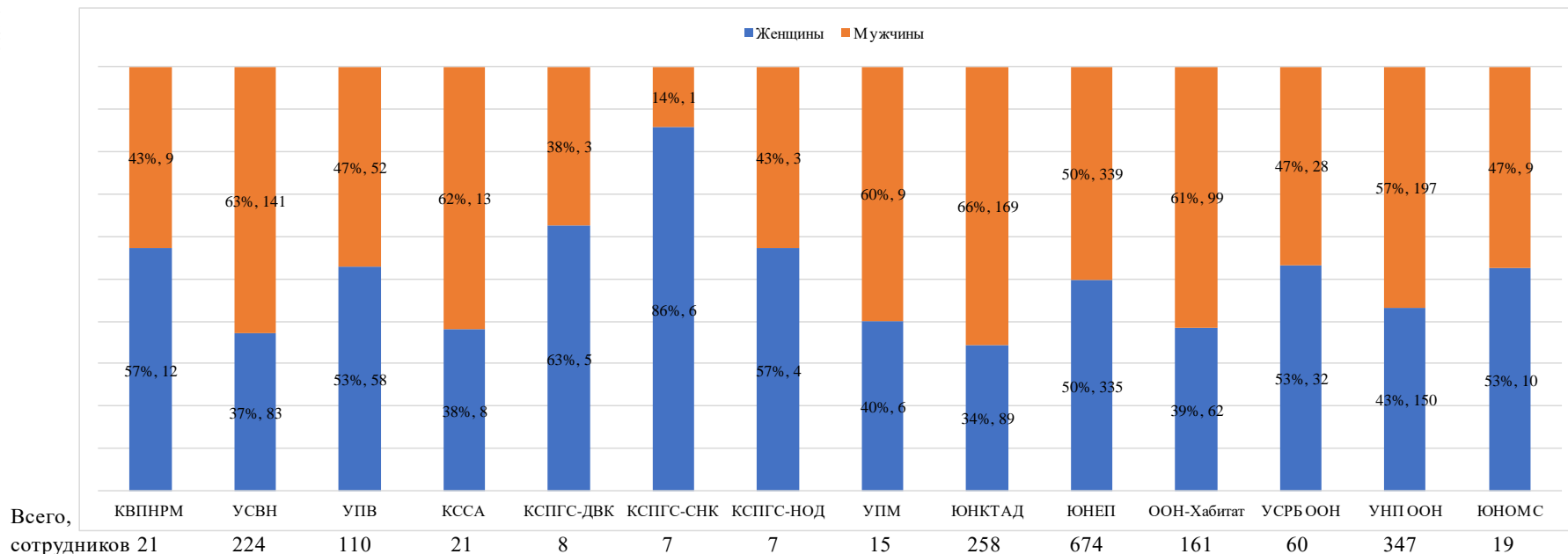
### Диаграмма I

Процентная доля и количество международных сотрудников<sup>1</sup> Секретариата Организации Объединенных Наций по состоянию на 31 декабря 2017 года в разбивке по полу в департаментах, отделениях и управлениях

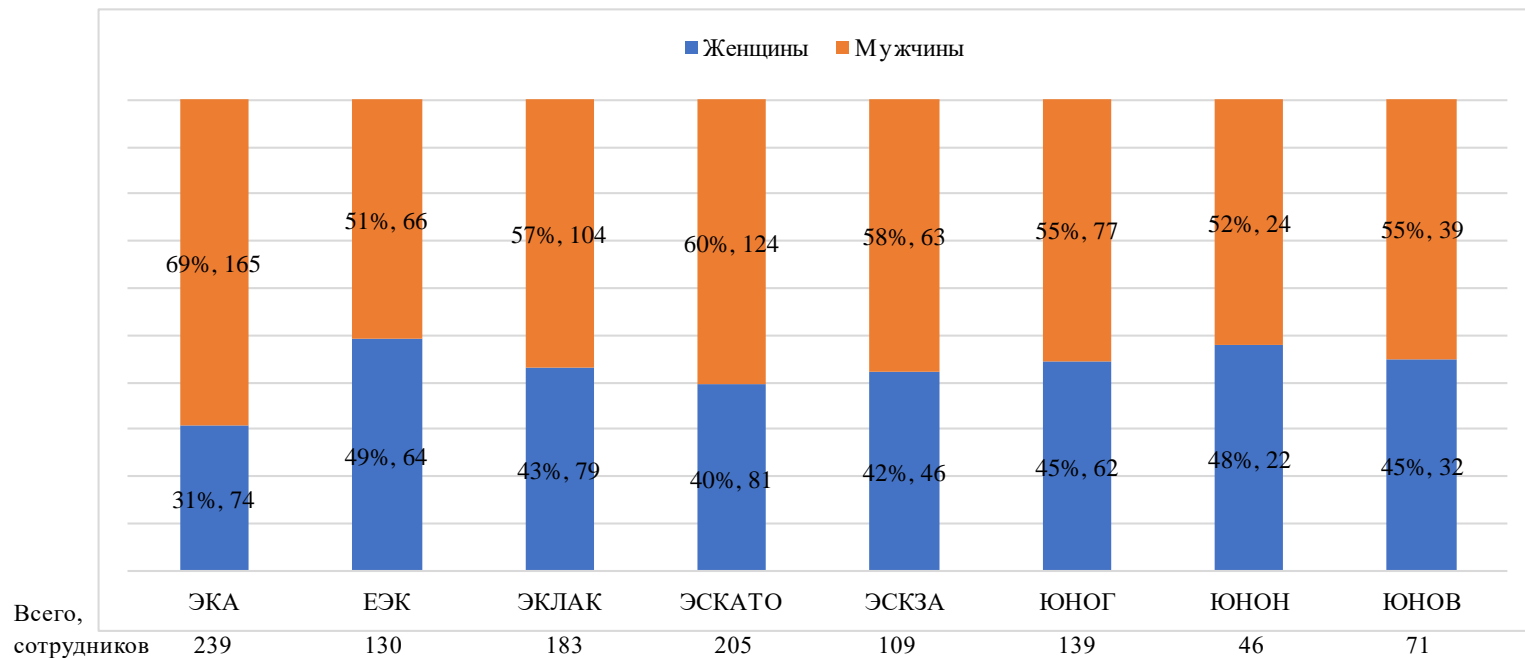


*Сокращения:* ДЭСВ — Департамент по экономическим и социальным вопросам; ДПП — Департамент полевой поддержки; ДГАКУ — Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению; ДУ — Департамент по вопросам управления; ДПВ — Департамент по политическим вопросам; ДОИ — Департамент общественной информации; ДОПМ — Департамент операций по поддержанию мира; ДОБ — Департамент по вопросам охраны и безопасности; МОМУТ — Международный остаточный механизм для уголовных трибуналов; УКГВ — Управление по координации гуманитарных вопросов; КТУ — Контртеррористическое управление; УВР — Управление по вопросам разоружения; УВКПЧ — Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека.

<sup>1</sup> Списки членов каждой региональной группы для целей выборов см. на веб-странице [www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml](http://www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml). На диаграмме представлена информация обо всех международных сотрудниках (категорий полевой службы и специалистов и выше), имеющих постоянные, непрерывные или срочные контракты. Информация о сотрудниках, имеющих временные контракты, или сотрудниках — гражданах государств, не являющихся членами Организации, не указывается. Охвачены сотрудники, работающие на должностях, финансируемых из всех источников. Структурные подразделения классифицированы в зависимости от организационной структуры в «Умодже». Указаны лишь те структурные подразделения, главы которых заключили договоры старших руководителей.



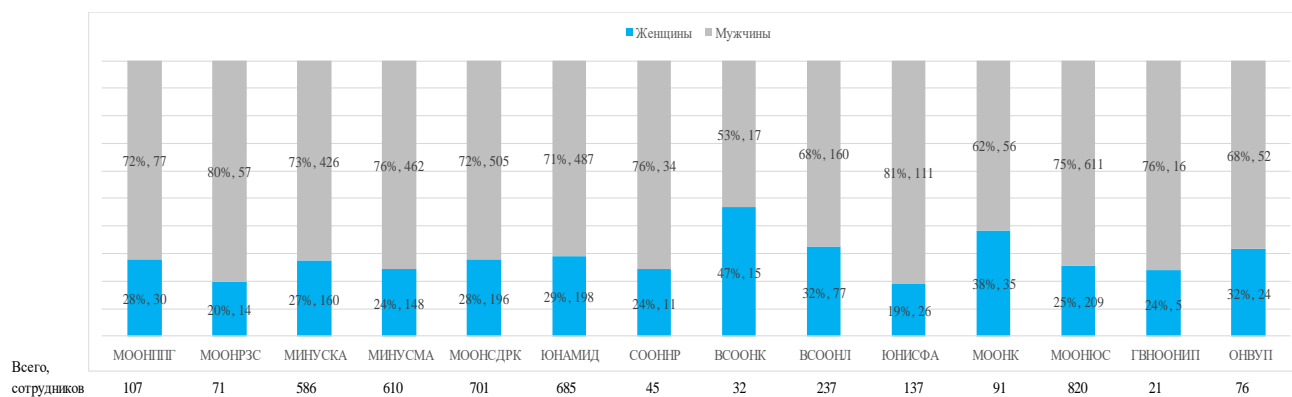
*Сокращения:* КВПНРМ — Канцелярия Высокого представителя по наименее развитым странам, развивающимся странам, не имеющим выхода к морю, и малым островным развивающимся государствам; УСВН — Управление служб внутреннего надзора; УПВ — Управление по правовым вопросам; КССА — Канцелярия Специального советника по Африке; КСПГС-ДВК — Канцелярия Специального представителя Генерального секретаря по вопросу о детях и вооруженных конфликтах; КСПГС-СНК — Канцелярия Специального представителя Генерального секретаря по вопросу о сексуальном насилии в условиях конфликта; КСПГС-НОД — Канцелярия Специального представителя Генерального секретаря по вопросу о насилии в отношении детей; УПМ — Управление по поддержке миростроительства; ЮНКТАД — Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию; ЮНЕП — Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде; ООН-Хабитат — Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам; УСРБ ООН — Управление Организации Объединенных Наций по снижению риска бедствий; УНП ООН — Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности; ЮНОМС — Канцелярия Омбудсмана Организации Объединенных Наций и посредников.



*Источник:* данные о составе сотрудников, полученные из «Умоджи» или предоставленные структурными подразделениями Организации Объединенных Наций непосредственно.

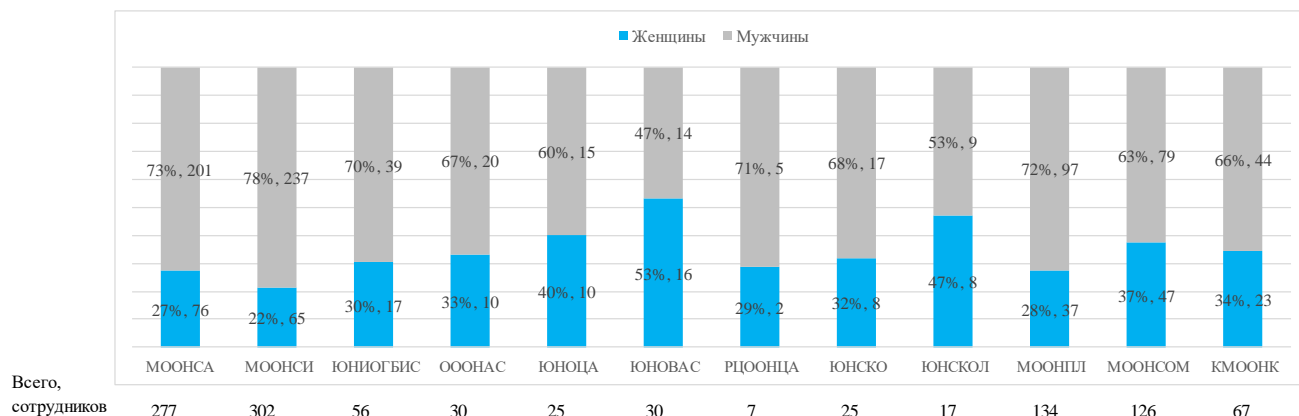
*Сокращения:* ЭКА — Экономическая комиссия для Африки; ЕЭК — Европейская экономическая комиссия; ЭКЛАК — Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна; ЭСКАТО — Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана; ЭСКЗА — Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии; ЮНОГ — Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве; ЮНОН — Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби; ЮНОВ — Отделение Организации Объединенных Наций в Вене.

Диаграмма II  
**Процентная доля и количество международных сотрудников Секретариата Организации Объединенных Наций<sup>2</sup> по состоянию на 31 декабря 2017 года в разбивке по полу в миссиях**



Сокращения: МООНППГ — Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке сектора правосудия в Гаити; МООНРЗС — Миссия Организации Объединенных Наций по проведению референдума в Западной Сахаре; МИНУСКА — Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Центральноафриканской Республике; МИНУСМА — Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали; МООНСДРК — Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Демократической Республике Конго; ЮНАМИД — Смешанная операция Африканского союза — Организации Объединенных Наций в Дарфуре; СООННР — Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разьединением; ВСООНК — Вооруженные силы Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре; ВСООНЛ — Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане; ЮНИСФА — Временные силы Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абьее; МООНК — Миссия Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово; МООНЮС — Миссия Организации Объединенных Наций в Южном Судане; ГВНООНИП — Группа военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане; ОНВУП — Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия.

<sup>2</sup> На диаграмме представлена информация обо всех международных сотрудниках (категорий полевой службы и специалистов и выше), имеющих постоянные, непрерывные или срочные контракты. Информация о сотрудниках, имеющих временные контракты, не учитывается. Охвачены сотрудники, работающие на должностях, финансируемых из всех источников. Структурные подразделения классифицированы в зависимости от организационной структуры в «Умодже». Указаны лишь те структурные подразделения, главы которых заключили договоры старших руководителей.



*Сокращения:* МООНСА — Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану; МООНСИ — Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку; ЮНИОГБИС — Объединенное отделение Организации Объединенных Наций по миростроительству в Гвинее-Бисау; ООНАС — Отделение Организации Объединенных Наций при Африканском союзе; ЮНОЦА — Региональное отделение Организации Объединенных Наций для Центральной Африки; ЮНОВАС — Отделение Организации Объединенных Наций для Западной Африки и Сахеля; РЦООНЦА — Региональный центр Организации Объединенных Наций по превентивной дипломатии для Центральной Азии; ЮНСКО — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по ближневосточному мирному процессу, Личного представителя Генерального секретаря при Организации освобождения Палестины и Палестинской администрации; ЮНСКОЛ — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану; МООНПЛ — Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке в Ливии; МООНСОМ — Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Сомали; КМООНК — Контрольная миссия Организации Объединенных Наций в Колумбии.