



# Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
23 October 2020  
Russian  
Original: English

Семьдесят пятая сессия  
Пункт 146 повестки дня  
Управление людскими ресурсами

## Обзор хода реформы системы управления людскими ресурсами в 2019–2020 годах и дальнейшие перспективы

Доклад Генерального секретаря

### *Резюме*

В 2020 году отмечается семидесятипятилетняя годовщина основания Организации Объединенных Наций и начинается десятилетие действий и свершений во имя устойчивого развития (см. резолюцию [75/1](#) Генеральной Ассамблеи). Во всем мире был достигнут значительный прогресс в реализации общих целей — никого не оставить позади, защитить планету и укрепить мир. В то же время 2020 год был отмечен усилением угроз благосостоянию, процветанию и безопасности человека. В такое время Организация Объединенных Наций должна быть в состоянии продемонстрировать свою способность адаптироваться к непредвиденным сложностям и требованиям и реагировать на них.

Новая парадигма управления, предложенная Генеральным секретарем ([A/72/492](#)), и последующие реформы, одобренные Генеральной Ассамблеей, привели к самым значительным изменениям в организационном устройстве и методах работы Организации Объединенных Наций за последние десятилетия. В плане управления людскими ресурсами это усилило стремление к переменам и ускорило темпы преобразования всех функций по управлению людскими ресурсами.

В настоящем докладе Генеральной Ассамблее представлена обновленная информация об осуществлении стратегии управления людскими ресурсами ([A/73/372](#)) в период 2019–2020 годов. В нем излагается прогресс, достигнутый в создании ориентированной на перспективу, оперативно реагирующей на потребности и объединенной системы управления людскими ресурсами.

Генеральной Ассамблее предлагается принять настоящий доклад к сведению.



## I. Введение

1. Новая парадигма управления, предложенная Генеральным секретарем (A/72/492), и последующие реформы, одобренные Генеральной Ассамблеей, привели к самым значительным изменениям в организационном устройстве и методах работы Организации Объединенных Наций за последние десятилетия. Такая динамика преобразований потребовала реорганизации всех кадровых функций в целях применения нового системного подхода к управлению ими. Вместо того чтобы выделять отдельные кадровые области и последовательно осуществлять отдельные инициативы, усилия по реформе системы управления людскими ресурсами были направлены на создание объединенной системы, ориентированной на результаты, оперативно удовлетворяющей потребности клиентов и способной предвосхищать быстро меняющиеся условия оперативной деятельности Секретариата Организации Объединенных Наций и его структур и реагировать на них.

2. В настоящем докладе Генеральный секретарь сообщает, каким образом условия внутри Организации и вне ее повлияли на реформы в области людских ресурсов. В нем делается акцент на достижениях и результатах реформ, а не на ресурсах и мероприятиях, которые потребовались для их проведения.

3. Чтобы дать общий контекст реформы системы людских ресурсов, в разделе II излагаются взаимосвязи между системой управления людскими ресурсами Секретариата и организационной средой. В разделе III указаны три стратегических долгосрочных итога, в которых должны привести реформы. В разделе IV излагается прогресс в достижении каждого из итогов реформы системы управления людскими ресурсами в различных областях результатов в период 2019–2020 годов с указанием сведений о стратегии (общем замысле) и основных событиях, которые произошли к настоящему времени. В заключительном разделе V содержатся выводы и излагаются дальнейшие действия и приоритеты на ближайшее будущее.

## II. Мотивы преобразований

4. Мотивы преобразований — это факторы, которые служат обоснованием реформы системы управления людскими ресурсами и являются как внешними (т. е. неподвластными Организации), так и внутренними (т. е. такими, которые ей подвластны)<sup>1</sup>. Многие из них связаны с общими целями международного сообщества, сформулированными в Повестке дня в области устойчивого развития. Некоторые специфичны для системы Организации Объединенных Наций. Внутренние мотивы преобразований обусловлены управленческой реформой Генерального секретаря и другими мандатами и присущи исключительно Секретариату Организации Объединенных Наций. Мотивы преобразований рассматриваются с точки зрения их воздействия на систему управления людскими ресурсами Секретариата. Приведенный ниже перечень, не будучи исчерпывающим, отражает результаты продолжающейся аналитической работы, проводимой в целях повышения целенаправленности усилий, ускорения прогресса и достижения значимой и долгосрочной отдачи от реформ в области управления людскими ресурсами в обозримом будущем.

---

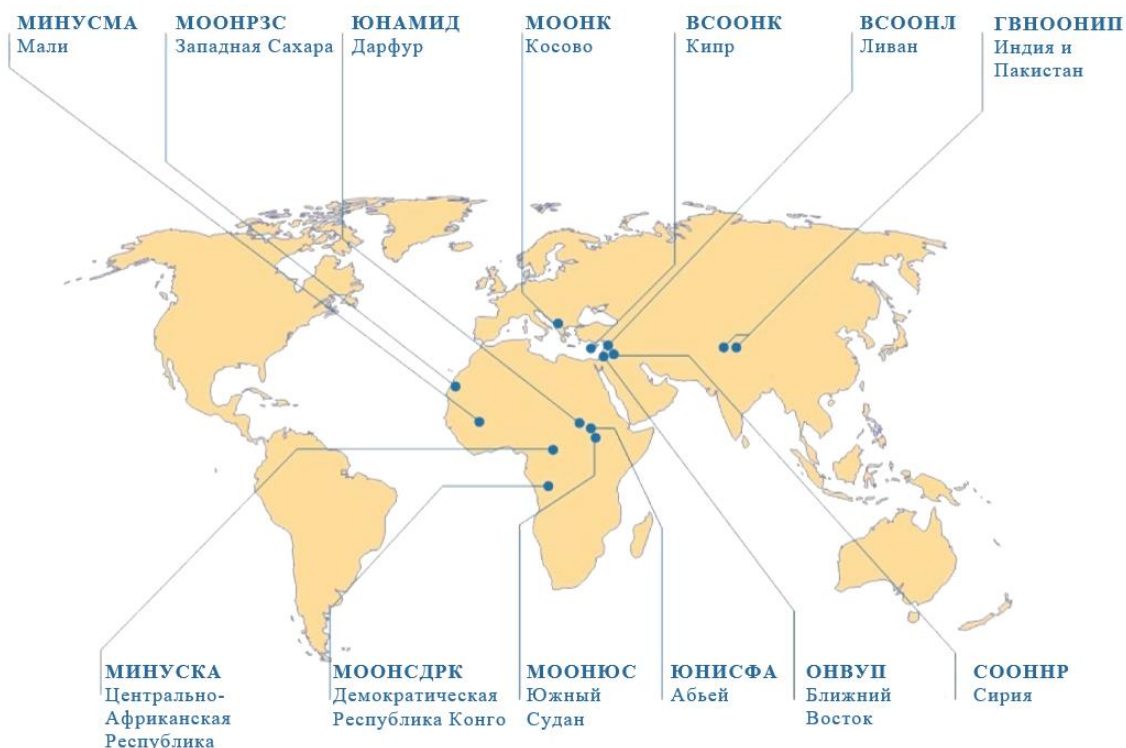
<sup>1</sup> Многие из мотивов преобразований, указанных в настоящем докладе, были изложены в докладах и дискуссионных документах на тему будущего сферы труда Комитетом высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций.

## **А. Внешние мотивы**

5. В последние годы комплексные взаимосвязи между последствиями климатических изменений, миграционными кризисами, миром и безопасностью, демографией и развитием показали, что необходимо принять меры для одновременного решения соответствующих проблем «на основе активизации многостороннего подхода» (резолюция 75/1 Генеральной Ассамблеи) и в соответствии с «дорожной картой» реализации целей в области устойчивого развития на период до 2030 года. Растущая взаимозависимость страновых, региональных и глобальных действий требует усиления синергии между выполняемыми системой Организации Объединенных Наций нормотворческой функцией и функцией оперативной поддержки, а также более системного подхода к взаимодействию, планированию, осуществлению, мониторингу и отчетности. В плане людских ресурсов это требует нового, более инициативного подхода к стратегическому и оперативному кадровому планированию, более пристального внимания к кадрам со стороны кадровых подразделений, а также надежных сетей поддержки, которые позволят руководителям и сотрудникам добиваться отдачи и результатов.

6. На карте ниже показаны текущие операции Организации Объединенных Наций по поддержанию мира.

Карта  
Операции Организации Объединенных Наций по поддержанию мира



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

7. С учетом затяжного характера многих гуманитарных кризисов и конфликтов необходимо в первую очередь уделять внимание надлежащему обеспечению бесперебойного функционирования и более строгому соблюдению обязанности проявлять должную заботу. Кроме того, часто меняющиеся условия дислокации требуют переосмысления подходов к возможностям для продвижения по службе, в частности к мобильности персонала.

8. Неизменные, традиционные и основанные на иерархии методы работы ограничивают способность организаций действовать быстро и гибко во всё более сложных условиях. Динамичный подход с упором на командную работу позволяет организациям быстро переориентировать свою деятельность по мере необходимости. Это требует реорганизации структур, системы управления служебной деятельностью и процессов обучения.

9. Глобальные, региональные и местные движения за социальную справедливость изменили отношение сотрудников, руководителей и организаций к культуре на рабочем месте, урегулированию конфликтов, поведению и дисциплине. Расширились определения понятий «разнообразие» и «инклюзивность», которые исторически рассматривались в системе Организации Объединенных Наций с точки зрения географической и гендерной сбалансированности.

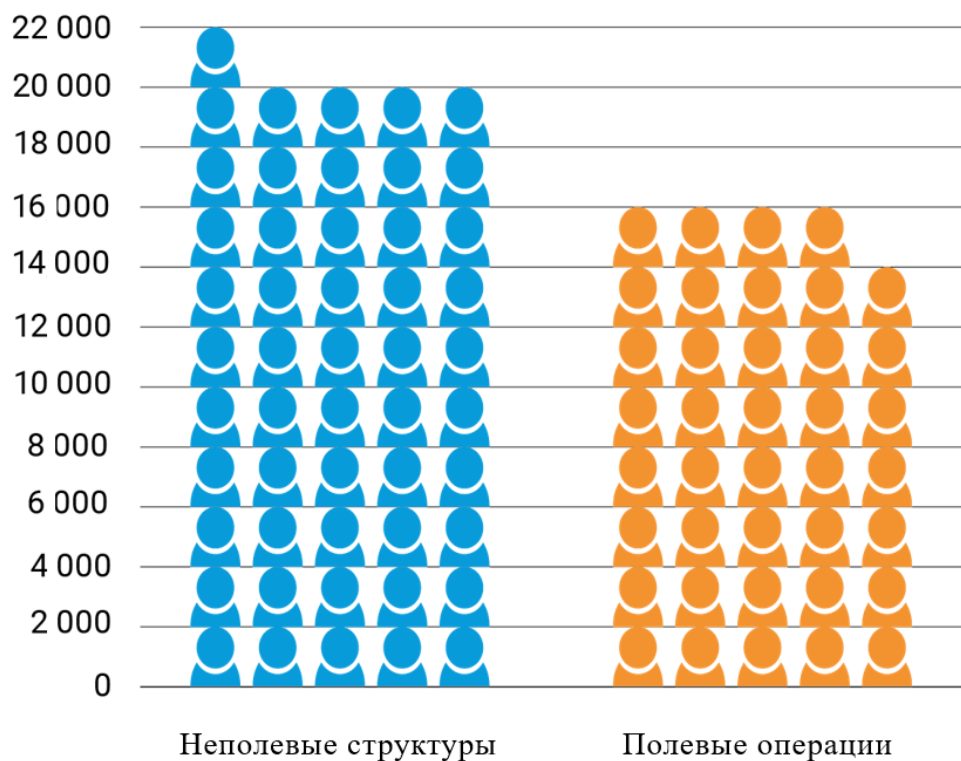
10. Новейшие технологии, например блокчейн, биометрическое распознавание, машинное обучение и роботизированная автоматизация процессов, открывают возможности для ускорения и совершенствования кадровых процессов. В то же время технологические инновации вызывают новые проблемы в плане кибербезопасности и конфиденциальности, заметно усилившиеся в зависящих от технологий условиях работы во время пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19). Усилия по упреждающему выявлению возможностей для инноваций в кадровых процессах должны сопровождаться повышенной бдительностью в отношении угроз в киберпространстве.

## В. Внутренние мотивы

11. В условиях, когда значительная доля персонала задействована в полевых операциях, система делегирования полномочий, являющаяся краеугольным камнем проводимой Генеральным секретарем реформы системы управления, позволила приблизить процессы принятия решений к месту их реализации (см рисунок I).

Рисунок I

**Персонал полевых и неполевых структур по состоянию на 31 декабря 2019 года**



12. Упрощенная, гибкая нормативная база в области управления людскими ресурсами в сочетании с эффективным и индивидуализированным предоставлением кадровых услуг способствует децентрализованному принятию решений и позволяет удовлетворять потребности как крупных, так и мелких обслуживаемых структур, действующих в различных условиях.

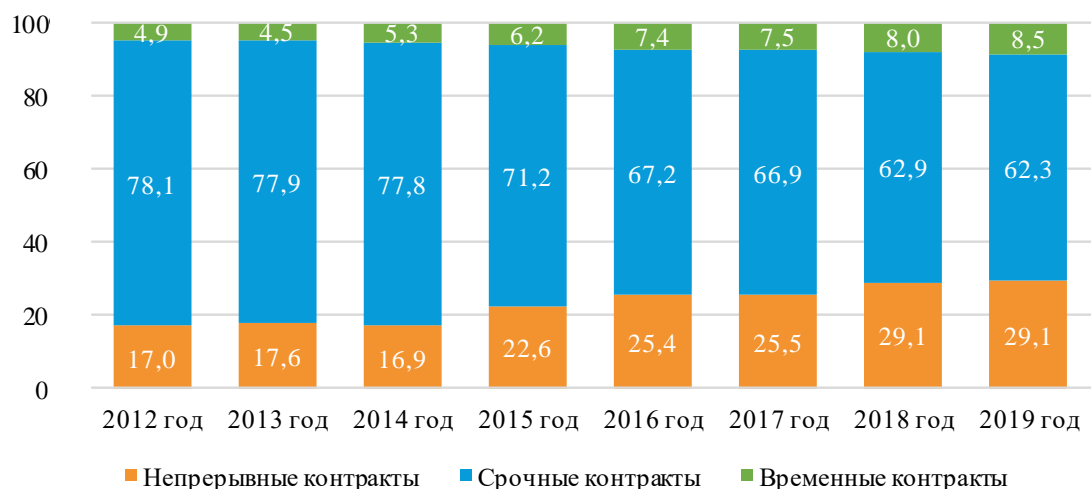
13. Внедрение системы делегирования полномочий потребовало также более надежной системы подотчетности. Со стороны руководства это привело к росту ожиданий глубокой трансформации культуры — такой, чтобы культура была ориентирована на результаты, а не процессы, чтобы в ней ценились инновации и демонстрировалась большая готовность к быстрому принятию мер по исправлению положения, когда это необходимо. Кроме того, укрепление системы подотчетности руководителей привело к тому, что повышенное внимание стало уделяться разработке специальных программ учебной подготовки и наращивания потенциала, которые дают руководителям и управленцам возможности реализовать на практике необходимые изменения в культуре.

14. Рост требований к результативности в Секретариате Организации Объединенных Наций происходит на фоне новых финансовых трудностей. Беспрецедентный кризис ликвидности и увеличение доли целевых ассигнований в системе Организации Объединенных Наций обуславливают необходимость сокращения расходов и ведут к снижению предсказуемости финансирования. Это сказывается на кадровом планировании и видах заключаемых трудовых контрактов и требует оперативно изменять соотношение видов контрактов для эффективного решения задач по обеспечению требуемых масштабов, потенциала и набора компетенций рабочей силы. Динамика соотношения видов контрактов в Секретариате Организации Объединенных Наций показана на рисунке II ниже.

Рисунок II

**Весь персонал Секретариата в разбивке по видам контрактов по состоянию на 30 июня в период 2012–2015 годов и 31 декабря 2016–2019 годов**

(В процентах)



15. Кадровый состав Организации Объединенных Наций должен отражать разнообразие народов, которым она служит. При вступлении в должность Генеральный секретарь обязался уделить особое внимание повышению разнообразия. За последние годы был достигнут прогресс в сокращении числа недопредставленных стран и увеличении числа стран, представленных в пределах квоты.

Процентная доля женщин в штате с годами неуклонно растет<sup>2</sup>. Достигнутый прогресс проиллюстрирован на рисунках III–V ниже.

Рисунок III

**Представленность государств-членов согласно системе желательных квот по состоянию на 31 декабря в период с 2017 по 2019 год**

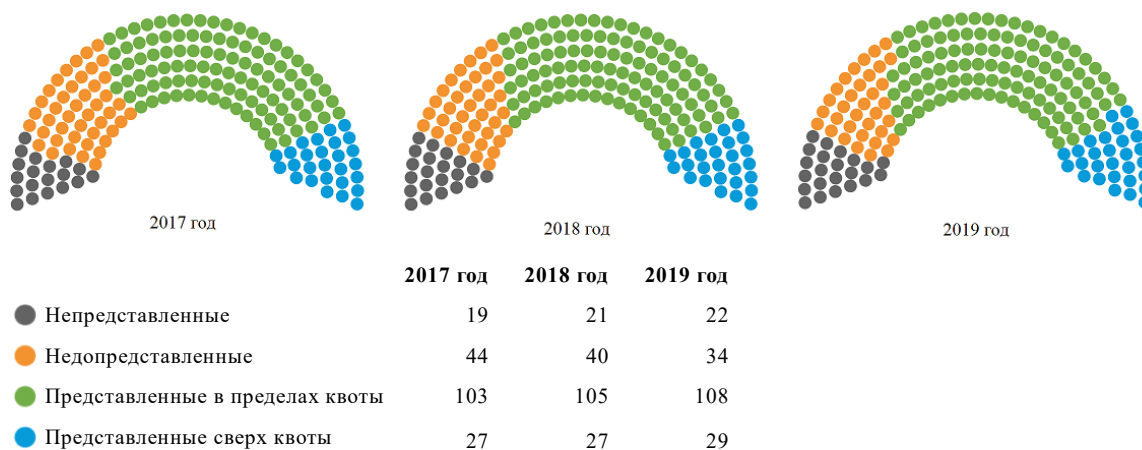


Рисунок IV

**Международный персонал в разбивке по региональным группам по состоянию на 31 декабря 2017, 2018 и 2019 года**

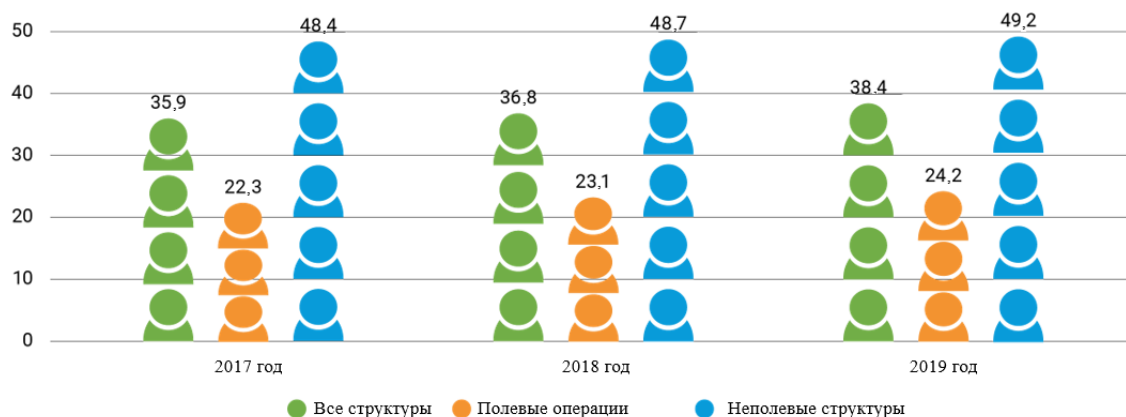
(В процентах)



<sup>2</sup> Данные о региональном многообразии и гендерном паритете приводятся в отношении сотрудников категории специалистов и выше и сотрудников категории полевой службы на постоянных, непрерывных и срочных контрактах и не охватывают сотрудников на временных контрактах.

Рисунок V  
**Женский персонал Секретариата Организации Объединенных Наций  
 в разбивке по видам структур (полевые операции, неполевые структуры и  
 все структуры) по состоянию на 31 декабря 2017, 2018 и 2019 года**

(В процентах)



16. Устранению диспропорций в плане разнообразия способствует понимание их коренных причин и необходимых системных изменений. Хотя решения о наборе персонала делегируются на места, именно центральные кадровые службы отвечают за применение новаторских, эффективных и прозрачных методов, позволяющих избежать предвзятости и продемонстрировать преимущества географического, регионального, гендерного и другого разнообразия в Секретариате, и таким образом способствуют принятию инклюзивных решений в области управления людскими ресурсами.

### III. Стратегия и долгосрочные итоги

17. Основные элементы реформы системы управления людскими ресурсами, изложенные в глобальной стратегии в области людских ресурсов на 2019–2021 годы (A/73/372), остаются актуальными. При доведении стратегии до сведения внутренних и внешних заинтересованных сторон стало уделяться больше внимания разъяснению того, как будет выглядеть система управления людскими ресурсами по итогам реформ. На рисунке VI ниже приводятся три долгосрочных итога реформ.



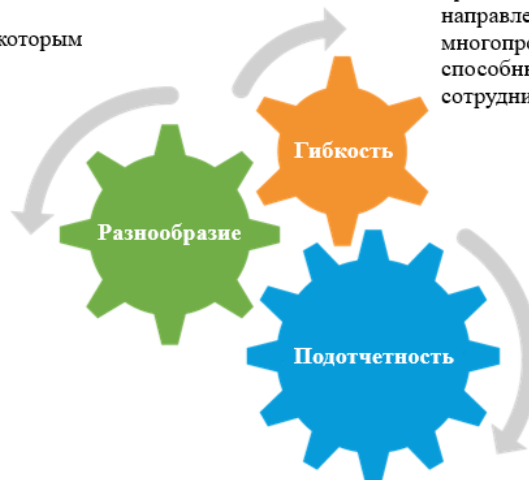
Рисунок VI

**Итоги кадровых реформ****Результат 2 — Разнообразие**

Разнообразный состав персонала Организации, отражающий гендерное, географическое, региональное и другое разнообразие народов, которым он служит

**Итог 1 — Гибкость**

Инициативность и эффективность процессов планирования, найма, направления на места и обучения многопрофильных, мобильных и способных к адаптации сотрудников

**Результат 3 — Подотчетность**

Эффективность кадровых услуг, определяемая нормативной базой, позволяет обслуживаемым подразделениям выполнять свои мандаты, обеспечивает согласованность деятельности коллективов, отдельных сотрудников и организаций и эффективное регулирование рисков

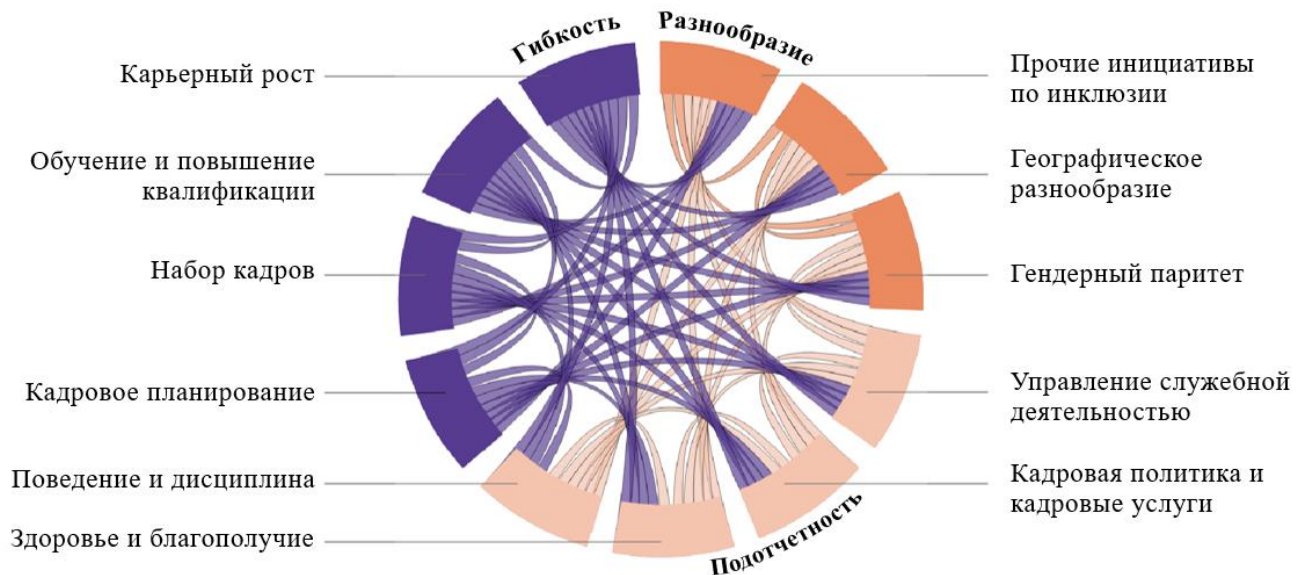
18 **Итог 1.** Гибкая организация, характеризующаяся инициативностью и эффективностью процессов планирования, найма, направления на места и обучения многопрофильных, мобильных и способных к адаптации сотрудников. Этот итог вытекает из реформ, направленных на применение перспективного и инициативного подхода к кадровому планированию, стимулирование инновационного и эффективного подбора кадров, тесную увязку процессов обучения и повышения квалификации с организационными приоритетами и внедрение механизмов, способствующих карьерному росту.

19. **Итог 2.** Разнообразная Организация, где состав персонала отражает гендерное, географическое, региональное и прочее разнообразие народов, которым он служит, и где ценятся различия в происхождении, мнениях и способностях. Этот итог вытекает из реформ, направленных на расширение географического разнообразия, в том числе регионального разнообразия, обеспечение гендерного паритета и инклюзию людей с различными характеристиками.

20. **Итог 3.** Подотчетная организация, опираясь на благоприятную нормативную базу, оказывает эффективные кадровые услуги в целях выполнения мандатов обслуживаемых структур, обеспечивая согласование результатов работы коллективов и отдельных сотрудников и организаций, а также прозрачное и эффективное управление рисками в сфере людских ресурсов. Этот итог вытекает из реформ, направленных на оптимизацию политики в области людских ресурсов в целях оказания своевременной, эффективной и высококачественной консультационной поддержки и предоставления адресных услуг, учитывающих оперативные потребности клиентов и позволяющих осуществлять делегированные полномочия в соответствии с установленными требованиями, поддерживать культуру высокоэффективного управления, консолидировать систему комплексного управления вопросами поведения и дисциплины и обеспечивать здоровье и благополучие всего персонала.

21. Области достижения результатов кадровой реформы в рамках каждого конечного итога показаны на диаграмме VII ниже.

Рисунок VII  
Области результатов в рамках итогов кадровой реформы



22. Эти три итога и соответствующие области результатов не отделены друг от друга: они взаимозависимы и взаимно подкрепляют друг друга в рамках комплексной и согласованной системы. Основой гибкой организации является ориентированная на потребности клиента система подбора кадров, которая позволяет быстро, эффективно, непредвзято и профессионально находить, привлекать и набирать на работу сотрудников и обеспечивает достижение поставленных амбициозных целей географического разнообразия и гендерного паритета. Одним из ключевых элементов формирования культуры высокоэффективного управления является введение круговой оценки для сотрудников на всех уровнях — она имеет непосредственное отношение к повышению способности руководителей внушать доверие подчиненным и предусматривает структурированные учебные занятия и курсы развития навыков. Один из важнейших элементов функционирующей системы служебного роста — мобильность персонала — основывается на понимании того, что каждый сотрудник Организации Объединенных Наций внутренне мотивирован к повышению своего профессионального уровня, что, в свою очередь, является основной мотивацией персонала, определяющей процесс обучения и развития навыков. Поэтому итоги и области достижения результатов реформы системы управления людскими ресурсами следует рассматривать в комплексе, что позволит постоянно корректировать систему управления людскими ресурсами с учетом растущих потребностей обслуживаемых ею структур.

## IV. Ход реформ управления людскими ресурсами

### A. Ход реформ по достижению итога «Гибкость»

#### Кадровое планирование

##### *Стратегия*

23. Эффективное кадровое планирование позволяет Организации активно готовиться к событиям, влияющим на ее персонал. Такое планирование требует детального понимания тесных взаимосвязей между меняющимися мандатами и приоритетами, меняющимися требованиями к навыкам и компетенциям и демографическими, технологическими и культурными изменениями. В настоящее время внедряется целостный подход к кадровому планированию (система стратегического кадрового планирования), основанный на стратегической, общеорганизационной и долгосрочной концепции кадрового планирования на уровне структур на базе практических консультаций, поддержки и руководящих указаний и привязанный к бюджетному процессу. Он дополняется обновленным, ориентированным на перспективу набором компетенций, а также укреплением потенциала в области сбора и анализа данных о людских ресурсах и рабочих процессах.

##### *Прогресс в достижении результата*

24. С учетом будущего сферы труда, очерченного в разделе II, и в рамках изменения организационной культуры, ориентированного на результаты, инновации и управление рисками, был начат процесс пересмотра системы компетенций, существующей в Секретариате Организации Объединенных Наций почти 20 лет. В соответствии с Повесткой дня в области устойчивого развития на период до 2030 года и рамками руководства системы Организации Объединенных Наций (СЕВ/2017/1, приложение) новая система компетенций ориентирована на перспективу и предусматривает стандарты поведения, основные наборы навыков и профессиональных качеств, причем особое внимание уделяется таким важнейшим требованиям будущего, как основанный на данных и системном мышлении подход к выработке решений, новаторство, сотрудничество и непрерывное обучение. Планируется, что новая система компетенций вступит в силу в начале 2021 года, после чего вся система управления кадрами будет соответствующим образом перестроена.

25. Система компетенций была разработана по итогам прогноза кадровых потребностей Организации, проведенного с целью определить наличие соответствующих кадров в самой Организации и на глобальном рынке труда. Был составлен список из 11 компетенций, необходимых в различных условиях работы, включая умение координировать действия и когнитивную гибкость. В этот список были включены также навыки работы с данными, а в рамках реализации представленной Генеральным секретарем «Стратегии в области данных, в которой могут участвовать все и повсюду» было разработано 24 типовых описания должностей и определена новая группа должностей специалистов по данным.

26. В период 2019–2020 годов были подготовлены два важных доклада по кадровым вопросам: «Состав Секретариата: демографические характеристики персонала» (готовится к выпуску) и «Состав Секретариата: безвозмездно предоставляемый персонал, пенсионеры, консультанты и индивидуальные подрядчики» (готовится к выпуску). В докладе о составе Секретариата в 2019 году, помимо установленного набора таблиц и графиков, отражающих демографические и структурные данные, и аналитических выкладок и сведений о тенденциях,

касающихся как штатных, так и внештатных сотрудников по всему миру, содержатся дополнительные выводы и сведения о других тенденциях и ссылки на стоящие за ними факторы, в том числе в том, что касается гендерного аспекта и географического и регионального разнообразия. Кроме того, продолжалось ежемесячное представление подробных кадровых данных через онлайн-портал для государств-членов. Этим порталом регулярно пользуются более 180 пользователей из различных делегаций. В целях дальнейшего расширения сферы охвата представляемой информации и повышения своевременности ее представления была рассмотрена возможность автоматизации подготовки докладов о кадровом составе Секретариата и их публикации на новом, усовершенствованном портале для государств-членов, и в настоящее время рассматриваются общие параметры осуществления этого замысла.

27. В целях предоставления обновленных практических рекомендаций в поддержку выполнения мандатов обслуживаемых структур было подготовлено новое руководство по кадровому планированию, где объясняется, как воплощать стратегические указания по кадровому планированию на оперативном уровне. Кроме того, был издан набор указаний по методологии обзоров штатного расписания. В настоящее время пересматриваются и вскоре будут изданы руководящие принципы по переводу должностей на национальную основу. В дополнение к уже содержащейся в них информации о масштабировании и оптимизации ресурсов в них будет включена предназначенная для всех структур Секретариата информация о наращивании организационного потенциала в целях активизации сетевого сотрудничества с местными заинтересованными сторонами (один из приоритетов, указанных в разделе II). Наконец, было опубликовано руководство по вопросам организационной структуры, которое поможет руководителям принимать решения о структуре и функциях организации для достижения ее целей.

### **Набор сотрудников**

#### *Стратегия*

28. Система подбора персонала в соответствии с потребностями обслуживаемых структур основывается на принципах, позволяющих Организации находить, привлекать и набирать сотрудников быстро, эффективно, непредвзято и профессионально. Системы, методы и процессы совершенствуются, причем во многих случаях применяются передовые технологии. Эти нововведения в конечном счете помогут структурам быстрее удовлетворять свои потребности в квалифицированном персонале и достичь целевых показателей разнообразия.

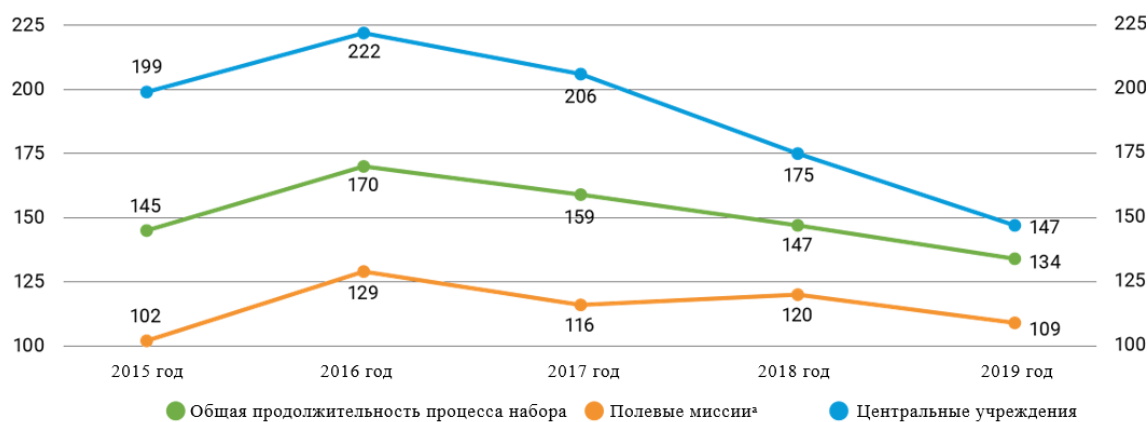
#### *Прогресс в достижении результата*

29. В 2019 году начался новаторский проект, направленный на обеспечение соблюдения целевого 120-дневного срока найма. В рамках проекта были выявлены узкие места в процессе набора персонала, проведены серии обсуждений с руководителями, инициаторами найма, и сотрудниками, отвечающими за найм, и введены в действие усовершенствованные инструменты для предварительного отсева, проверки анкетных данных и составления отчетов о собеседованиях, а также для мониторинга процесса набора персонала в режиме реального времени. Этот процесс совместных инноваций в области набора персонала сопровождается наращиванием потенциала руководителей, инициаторов найма, и сотрудников, отвечающих за найм, с помощью онлайн-сообществ специалистов-практиков и региональных учебных центров, путем обновления руководств и пособий и оказания индивидуальной консультационной поддержки. Эти и другие усилия, в частности сокращение срока действия объявлений о вакансиях на конкретные должности до 30 дней в соответствии с предыдущими просьбами к

Генеральной Ассамблее (см. [A/73/372/Add.1](#) и [A/71/323](#)), приведут к дальнейшему сокращению сроков набора персонала в период после 2020 года и сохранению благоприятной тенденции, наблюдавшейся в последние пять лет (см. рисунок VIII ниже).

Рисунок VIII

**Средняя продолжительность процесса набора (должности уровней ПС-4–ПС-7 и С-3–Д-1, в соответствии с административной инструкцией ST/AI/2010/3 и поправками к ней)**



Источник: «Инспира».

Примечание: В таблице представлена информация о вакантных должностях уровней ПС-4–ПС-7 и С-3–Д-1, которые должны заполняться в соответствии с системой отбора кадров, изложенной в документе ST/AI/2010/3 с внесенными в него поправками, за исключением типовых вакансий, используемых при подготовке реестров для подразделений на местах. Эта информация не включает объявления о временных вакансиях, размещенные в соответствии с документом ST/AI/2010/4/Rev.1, и объявления о вакансиях, размещенные в рамках системы отбора персонала и регулируемой мобильности, которая описана в документе ST/AI/2016/1 с внесенными в него поправками.

<sup>a</sup> К полевым миссиям относятся специальные политические миссии и миссии по поддержанию мира.

30. В то же время Организация продолжает перевод на профессиональную основу механизмов тестирования и оценки в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Онлайн-система проведения экзаменов и тестов Организации Объединенных Наций используется для проведения некоторых испытаний еще с 2016 года, но сейчас предпринимаются значительные усилия по дальнейшему расширению ее возможностей, включая ее интеграцию с общеорганизационной платформой набора персонала «Инспира», с тем чтобы обеспечить кандидатам, руководителям, иницилирующим наем, и сотрудникам, отвечающим за наем, условия для бесперебойной работы. Кроме того, расширяется выбор методов для оценки кандидатов: предоставляются возможности для проведения экзаменов в режиме видеоконференции и видеонаблюдения за кандидатами в процессе экзамена, а также создается база тестовых вопросов для оценки основных профессиональных качеств, требуемых Организацией Объединенных Наций, и интеллектуальных способностей.

31. Существенным подспорьем в ускорении найма служит функция создания и ведения реестров и управления ими на базе типовых вакансий. Это особенно ценно для полевых операций, в которых большинство вакансий заполняется из реестров. Введена новая методология, позволяющая анализировать и определять варианты составления реестров на основе данных и конкретных критериев, увязанных с приоритетами Организации. Вышеописанные инструменты и технологии набора персонала также позволили усовершенствовать процесс заполнения стандартных вакансий. После начала пандемии COVID-19 был введен

независимый от местонахождения механизм проведения экзаменов для занесения в реестр, позволивший снизить затраты и повысить экологичность за счет отказа от поездок. Однако это сказывается на сроках в силу трудностей, связанных с управлением работой комиссий по набору персонала в различных часовых поясах.

32. Параллельно продолжаются усилия по совершенствованию процесса приема на работу. В 2020 году было введено в действие новое руководство по процессу оформления новых сотрудников и перемещения персонала, отражающее ныне стандартизированный процесс приема на работу новых сотрудников и содержащее обобщение передовой практики всего Секретариата. В настоящее время разрабатываются новые инструменты оформления новых сотрудников, направленные на повышение эффективности этого процесса и его удобства для участников. Кроме того, был открыт новый портал, посвященный оформлению на работу новых сотрудников, а также введена усовершенствованная информационная панель управления предложениями, позволяющая повысить наглядность и транспарентность и облегчить самостоятельное управление процессом оформления на работу нанимающими структурами и самими кандидатами.

### **Обучение и развитие навыков**

#### *Стратегия*

33. В соответствии с моделью делегирования полномочий крайне важно, чтобы Организация располагала планом, где будет четко прописано, как руководители, персонал и коллективы будут приобретать знания, навыки и качества, необходимые для эффективного выполнения обязанностей. В разрабатываемой в настоящее время стратегии обучения и развития навыков предлагаемые Секретариатом возможности обучения и развития навыков будут увязаны с Повесткой дня на период до 2030 года, рамками руководства системы Организации Объединенных Наций и программными приоритетами структур, что будет способствовать достижению индивидуальных, коллективных и общеорганизационных результатов с учетом потребностей учащихся.

#### *Прогресс в достижении результата*

34. В 2020 году была завершена общесекретариатская оценка потребностей в области обучения, проведенная в целях согласования общих приоритетов в этой области с организационной стратегией. Был подготовлен доклад об анализе потребностей в области обучения в Секретариате Организации Объединенных Наций, а также подготовлены доклады по конкретным структурам. Как показано на рисунке IX ниже, для наращивания организационного потенциала были определены семь общих приоритетных областей.

Рисунок IX

**Приоритетные направления наращивания организационного потенциала**

35. Еще одним важным событием стал полный пересмотр программ по вопросам руководства и управления, проведенный с целью привести их в соответствие с системой делегирования полномочий и рамками руководства системы Организации Объединенных Наций. В 2019 году Программа развития управленческих навыков была заменена Программой руководящих кадров системы Организации Объединенных Наций, предназначенной для вторых аттестующих должностных лиц. В 2020 году Секретариат ввел в действие три новые программы по вопросам руководства: а) программу сертификации в области электронного управления для первых аттестующих должностных лиц, посвященную совершенствованию навыков работы с людьми, планирования, реализации проектов и управления ресурсами; б) программу развития руководящих навыков для молодых специалистов (сотрудников категории С-2; в ближайшее время программа охватит также сотрудников категории С-3); и с) портал Blue Line, на котором предлагается целый ряд цифровых учебных ресурсов. Ожидается, что к концу 2020 года в рамках новых программ по развитию руководящих навыков и повышению квалификации будет подготовлено более 1300 руководителей из различных структур. Наконец, была начата ознакомительная программа для старших руководителей, призванная помочь новым помощникам и заместителям Генерального секретаря понять культуру Организации Объединенных Наций и нюансы ее работы и включающая компоненты вводного инструктажа, наставничества и сплочения коллектива, сроком на один год, причем руководители могут проходить ее выборочно в зависимости от потребностей.

36. В то же время, в соответствии с подтвержденной приверженностью повышению квалификации персонала, в Секретариате были созданы специальные должности сотрудников по наращиванию потенциала и оперативной подготовке. Они занимаются конкретными потребностями оперативного персонала в учебной подготовке по вопросам управления ресурсами, людьми и цепью снабжения в рамках системы делегирования полномочий. На сегодня в рамках программы подготовки в сфере руководства и управления было организовано обучение 200 начальников и руководителей из всех структур. Каждая приоритетная область повышения квалификации (ресурсы, люди и цепь снабжения) для всего оперативного персонала регулируется специальным рамочным документом, в котором уделено внимание как развитию навыков, так и аттестации. В настоящее

время вводятся учебные программы по вопросам финансов, людских ресурсов и управления цепью снабжения, и на них уже записались более 650 сотрудников.

37. Наконец, в 2020 году был завершен тщательный пересмотр онлайн-программы обязательной подготовки всех сотрудников Секретариата Организации Объединенных Наций, и в настоящее время проводится ее полная реорганизация, которая предусматривает сокращение числа обязательных учебных курсов и обновление содержания остальных курсов с целью привести их в соответствие с техническими стандартами, стандартами дизайна и доступности. Работа по всем курсам, за исключением двух, завершена, а оставшиеся планируется завершить в начале 2021 года.

### **Служебный рост**

#### *Стратегия*

38. В новом рамочном документе по вопросам служебного роста, который в настоящее время разрабатывается, будут определены принципы, процессы, инструменты и ресурсы, которые Организация будет использовать для помощи сотрудникам в достижении карьерных целей. В основе этого документа лежит идея о том, что основу мотивации сотрудников Секретариата Организации Объединенных Наций составляют отдача от работы и профессиональные достижения. Соответственно, содержание документа определяется тесными взаимосвязями между обучением и развитием навыков и служебным ростом. В нем будут установлены следующие основные принципы: совместное принятие решений сотрудниками и Организацией в отношении служебного роста, четкое разделение функций центральных и местных подразделений в плане предоставления возможностей для служебного роста и обязанность Организации доводить до сведения всех сотрудников четкие требования в отношении развития навыков, в частности в рамках нового подхода к мобильности персонала.

#### *Прогресс в достижении результата*

39. Работа над новым подходом к мобильности персонала завершена, и он представлен в отдельном докладе Генерального секретаря о мобильности (готовится к выпуску). Он базируется на системе делегирования полномочий и организационных потребностях в специалистах и направлен на содействие индивидуальному карьерному росту путем предоставления возможностей для обучения на должностях в различных местах службы и областях деятельности. В числе прочего он определяет, какие структуры проводят мероприятия по обеспечению мобильности, принимают решения о мобильности и создают резервы специалистов на основе сходства мандатов и характеристик, предусматривает предоставление информации о возможных местах службы и численности персонала в различных структурах и определение целевых показателей мобильности подразделений.

40. Тем временем Секретариат продолжает предлагать возможности для служебного роста сотрудникам по всему миру. В частности, проводятся занятия с консультантами по вопросам служебного роста, используются онлайн-программы, а в августе 2020 года началась новая общеорганизационная программа наставничества. Для участия в этой новой программе были приглашены сотрудники всех уровней из трех сетей должностей, и был применен открытый подход к формированию пар наставников и наставляемых из различных сетей, структур и категорий персонала (например, сотрудников категории общего обслуживания с сотрудниками категории специалистов). Для участия в программе в качестве наставляемых и наставников уже записались более 650 человек, которые будут



работать в паре через онлайн-платформу. В настоящее время готовится план расширения программы на другие сети должностей.

## **В. Ход реформ по достижению итога «Разнообразию»**

### **Географическое многообразие**

#### *Стратегия*

41. Как указано в разделе II, комплексный характер глобального присутствия и мандатов Организации Объединенных Наций требует разнообразного и сбалансированного в географическом и гендерном отношении международного контингента сотрудников, обладающих разносторонними способностями и способных служить примерами для подражания в сообществах, которым они служат. Соответственно, Генеральный секретарь взял на себя обязательство расширить географическое разнообразие (под этим термином понимается как справедливое географическое распределение, так и более широкое разнообразие региональных групп), приняв для Секретариата Организации Объединенных Наций соответствующую стратегию.

#### *Прогресс в достижении результата*

42. В соответствии с системой делегирования полномочий ответственность за достижение целей географического разнообразия при наборе персонала несут руководители структур<sup>3</sup>. Система подотчетности за набор персонала в соответствии с принципом географического разнообразия постоянно укрепляется. В договоры, заключаемые со старшими руководителями, включен ключевой показатель эффективности работы, касающийся географического разнообразия, с целевыми показателями назначений из непредставленных и недопредставленных государств-членов и повышения разнообразия региональных групп.

43. Как указано в разделе II, в последние годы достигнут некоторый прогресс в повышении географического разнообразия. Число государств-членов, находящихся в пределах квоты, незначительно увеличилось — со 103 в 2017 году до 108 в 2019 году. За тот же период число недопредставленных государств-членов значительно сократилось — с 44 до 34. В то же время число непредставленных стран увеличилось с 19 в 2017 году до 22 в 2019 году. В тот же период несколько региональных групп постоянно были недопредставлены в кадровом составе. Устранению диспропорций помогает понимание их коренных причин и узких мест в привлечении географически разнообразных кадров. Чтобы улучшить это понимание, был проведен крупномасштабный анализ тенденций, охвативший как гендерное, так и географическое разнообразие<sup>4</sup>, причем значительное внимание было уделено различным аспектам потока кандидатов из непредставленных и недопредставленных государств-членов и региональных групп. Этот анализ позволил глубже понять проблемы нехватки кандидатов и выявить путем анализа данных о заявителях возможности, которые открываются для структур, если они начинают информирование о вакансиях заблаговременно, причем эта задача значительно упростилась бы, если бы в соответствии с предыдущими

<sup>3</sup> Принцип географического разнообразия действует в отношении набора сотрудников на должности категории специалистов и выше, финансируемые из бюджета по программам, за исключением следующих видов должностей: языковые должности, должности в миссиях, должности сотрудников, занимающихся совместно финансируемой деятельностью, должности временного персонала общего назначения и должности временного персонала для обслуживания заседаний.

<sup>4</sup> См. предстоящий доклад Генерального секретаря «Состав Секретариата: демографические характеристики персонала».

просьбами, направленными Генеральной Ассамблее (см. [A/73/372/Add.1](#) и [A/71/323](#)), для сотрудников категории общего обслуживания и полевой службы были устранены сохраняющиеся барьеры, препятствующие подаче заявлений на должности сотрудников категории специалистов.

44. Этот и другие аналитические материалы были использованы при разработке Стратегии в области географического разнообразия, осуществление которой началось в начале 2020 года и которая предусматривает сфокусированный подход к достижению целей в области географического разнообразия. Стратегия основывается на обширном количественном анализе и представляет собой план действий по трем направлениям (см. рисунок X ниже).

Рисунок X

### Три направления Стратегии в области географического разнообразия



#### Руководящие указания

Внутренние распоряжения, рассылки, инструкции, мониторинг и повышение осведомленности высшего руководства и оперативного персонала в сочетании с укреплением механизма подотчетности



#### Информирование

Адресные мероприятия на базе имеющихся и новых инструментов и платформ для оповещения о вакансиях



#### Партнерства

Использование партнерских отношений и сетей с использованием знаний, опыта и ресурсов государств-членов, других структур Организации Объединенных Наций и международных организаций

45. Некоторые основные результаты, достигнутые по каждому направлению, представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Основные результаты работы по трем направлениям Стратегии в области географического разнообразия

<i>Руководящие указания</i>	<i>Информирование</i>	<i>Партнерства</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение со структурами регулярных диалогов на тему подотчетности по проблемам географического разнообразия в конкретных структурах на основе тщательного анализа данных.</li> <li>• Создание информационной панели по региональному разнообразию для контроля за целевыми показателями каждой структуры.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка 60 справок о непредставленных и недопредставленных государствах-членах и 23 справок о странах, предоставляющих воинские и полицейские контингенты.</li> <li>• Предстоящая разработка списков рассылки для адресного распространения информации о вакансиях.</li> <li>• Завершен опрос на тему оповещения потенциальных кандидатов, проведенный среди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание партнерства с региональными координаторами и информационными центрами Организации Объединенных Наций в непредставленных и недопредставленных государствах-членах в целях офлайн- и онлайн-информирования. Успешное применение нового подхода, предусматривающего проведение информационно-агитационных поездок, в двух странах.</li> </ul>

*Руководящие указания**Информирование**Партнерства*

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовлен прототип инструмента для анализа потока кандидатов в целях своевременного начала адресного оповещения о вакансиях.</li> <li>• Структурам предоставлен инструментарий по вопросам географического разнообразия с восемью контрольными списками и практическими советами для содействия принятию решений о переводе на другую должность и найме.</li> </ul> | <p>действующих сотрудников из непредставленных и недопредставленных стран в целях создания базы данных об инструментах и каналах информирования в конкретных странах.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Направление приглашений подавать заявления на международные вакансии национальным сотрудникам категории специалистов из непредставленных и недопредставленных государств-членов.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование сетей Африканского союза, Карибского сообщества, Международной организации франкофонии и Сообщества португалоязычных стран для распространения информации о вакансиях.</li> </ul> |
|--|--|--|

46. Наконец, была также усовершенствована программа для молодых специалистов, которая служит важным средством достижения целей Секретариата в области географического разнообразия. С 2018 году экзамены проводятся через онлайн-платформу, позволяющую участвовать в экзаменах гражданам 43 государств-членов, которые не смогли бы участвовать в очном экзамене из-за отсутствия экзаменационного центра в своей стране. Постоянно принимаются меры, чтобы обеспечить отсутствие предвзятости в заданиях. В результате активизации усилий по привлечению разнообразного круга кандидатов в 2019 году в программе для молодых специалистов участвовали кандидаты из 54 из 56 непредставленных и недопредставленных государств-членов, причем 56 процентов кандидатов, включенных в реестр программы молодых специалистов по состоянию на 31 декабря 2019 года, составляли женщины. Кроме того, введен в действие «чат-бот» («виртуальный помощник») для ответов на вопросы потенциальных кандидатов, обновлена веб-страница на портале «Карьера в Организации Объединенных Наций», представлен набор материалов (включая видеоматериалы) на английском и французском языках, с помощью которых государства-члены могут самостоятельно заниматься информированием.

### **Гендерный паритет**

#### *Стратегия*

47. Гендерный паритет остается одним из главных приоритетов Генерального секретаря с 2017 года, когда было начато осуществление общесистемной стратегии по обеспечению гендерного паритета. Конечная цель стратегии — достижение равной представленности женщин и мужчин в Организации на всех уровнях к 2028 году, и для этого предусматриваются меры повышения эффективности усилий по привлечению, повышению квалификации и удержанию сотрудниц.

#### *Прогресс в достижении результата*

48. В числе результатов стоит отметить также достижение в 2019 году практически полного гендерного паритета среди сотрудников в неполевых структурах (49,2 процента женщин) и среди всех занятых полный рабочий день старших руководителей — 90 женщин и 90 мужчин на должностях помощников и заместителей Генерального секретаря в Секретариате Организации Объединенных

Наций. Вместе с тем сохраняются проблемы, особенно в том, что касается набора женщин на работу в полевые операции и в традиционно мужские профессиональные категории, например в службы безопасности, но они по-прежнему анализируются и решаются.

49. В таблице 2 содержится сводная информация о прогрессе, достигнутом в устранении препятствий для улучшения положения женщин в Секретариате Организации Объединенных Наций за период с 2019 года в трех основных взаимосвязанных и взаимодополняющих областях: а) нормативная база и система подотчетности; б) набор и удержание персонала; в) создание благоприятных условий.

Таблица 2

### Основные достижения в трех главных областях реформы, нацеленной на обеспечение гендерного паритета

Нормативная база	Набор персонала	Условия работы
<ul style="list-style-type: none"> <li>Гендерный паритет фигурирует как в качестве условия договора со старшим руководителем, так и в качестве ключевого показателя эффективности делегирования полномочий.</li> <li>В 2019 году были обновлены правила в отношении гибкого графика работы и грудного вскармливания. Приоритетное внимание уделяется продолжающемуся обзору других правил, который направлен на приведение их в соответствие со Стратегией гендерного паритета.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В соответствии с документом <a href="#">ST/AI/2020/5</a> введены временные специальные меры в целях содействия сбалансированному в гендерном отношении набору персонала в структурах, отстающих в плане гендерного паритета.</li> <li>В предназначенный для членов комиссий новый курс подготовки по проведению собеседований на основе профессиональных качеств был введен компонент, посвященный устранению неосознанной предвзятости.</li> <li>Было проведено несколько широких информационных кампаний, нацеленных на женщин, в результате чего число поданных квалифицированными кандидатами заявлений на вакансии увеличилось на 200–400 процентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приняты принципы учета гендерной специфики в языке, которыми должны руководствоваться сотрудники Секретариата Организации Объединенных Наций в официальном и неофициальном общении.</li> <li>Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (Структура «ООН-женщины») разработала и внедряет руководящие принципы по созданию благоприятных условий в системе Организации Объединенных Наций.</li> </ul>

### Другие инициативы по обеспечению инклюзивности

#### Стратегия

50. Как указано в разделе II, разнообразие в Секретариате Организации Объединенных Наций традиционно рассматривалось в двойном аспекте — с точки зрения географической представленности и гендерного паритета. Однако движения за социальную справедливость и крупные демографические изменения последних лет привели к расширению понимания разнообразия в организационных структурах. В это понятие вошли идентичность и происхождение, в частности такие характеристики, как наличие или отсутствие инвалидности, раса, этническая принадлежность, религия, социально-экономическая страта,

возраст, гендерная идентичность и сексуальная ориентация; эти характеристики Секретариат стремится понять и в полной мере отразить в своей кадровой структуре и в системе управления людскими ресурсами. В 2019 году Генеральный секретарь приступил к осуществлению Стратегии Организации Объединенных Наций по инклюзии людей с инвалидностью — стратегии, конечной целью которой является достижение равенства результатов для инвалидов и формирование инклюзивной культуры в системе Организации Объединенных Наций. В Стратегии установлен конкретный показатель трудоустройства людей с инвалидностью. Генеральный секретарь вновь заявил, что Организация Объединенных Наций должна быть привлекательным для людей с инвалидностью работодателем. Показатель трудоустройства призван обеспечить не только, чтобы политика и стратегии в области трудоустройства содержали положения о привлечении, наборе и удержании людей с инвалидностью, но и чтобы в итоге в Организации Объединенных Наций работало больше людей с инвалидностью.

#### *Прогресс в достижении результата*

51. В своем докладе об обеспечении интереса учета инвалидов в системе Организации Объединенных Наций (A/75/314) Генеральный секретарь указал, что, несмотря на то, что 66 процентов учреждений приняли политику или стратегии в области трудоустройства сотрудников с инвалидностью, ряд из них не проводили опросов на предмет определения степени удовлетворенности, а если такие опросы проводились, то сотрудники с инвалидностью сообщали о более низкой степени удовлетворенности по сравнению с общим показателем для персонала. Например, в проведенное в Секретариате в 2019 году обследование вовлеченности персонала Организации Объединенных Наций был включен вопрос об идентификации себя как инвалида. Результаты показали, что сотрудники, заявившие о наличии инвалидности, были несколько менее удовлетворены, чем другие сотрудники. В ходе этого опроса, в котором Секретариат впервые измерил уровень вовлеченности своих сотрудников с ограниченными возможностями, 561 из 18 742 респондентов сообщил о наличии инвалидности. В настоящее время разрабатываются и внедряются новый учебный онлайн-курс и серия вебинаров по вопросам инвалидности и нейроразнообразия. Для распространения информации о вакансиях, повышения осведомленности и обеспечения соблюдения стандартов в целях справедливого и равного отношения ко всем сегментам сотрудников привлекаются организации-партнеры, представляющие людей с различными происхождением и идентичностью.

## **С. Ход реформ по достижению итога «Подотчетность»**

### **Кадровая политика и кадровые услуги**

#### *Стратегия*

52. Процессы разработки кадровой политики и предоставления кадровых услуг являются основой организационной подотчетности в области управления людскими ресурсами и в то же время главными факторами, способствующими достижению результатов реформы, направленной на повышение гибкости. После внедрения системы делегирования полномочий первоочередное внимание уделяется предоставлению упрощенных, гибких руководящих указаний по кадровым вопросам и оказанию клиентоориентированных эффективных услуг с тем, чтобы структуры могли оптимальным образом выполнять свои мандаты. Для этого потребовалось сделать упор на такой политике, которая позволяет добиться наибольших преобразований, а также внедрить многоуровневую модель предоставления услуг, в которой четко распределены кадровые функции и

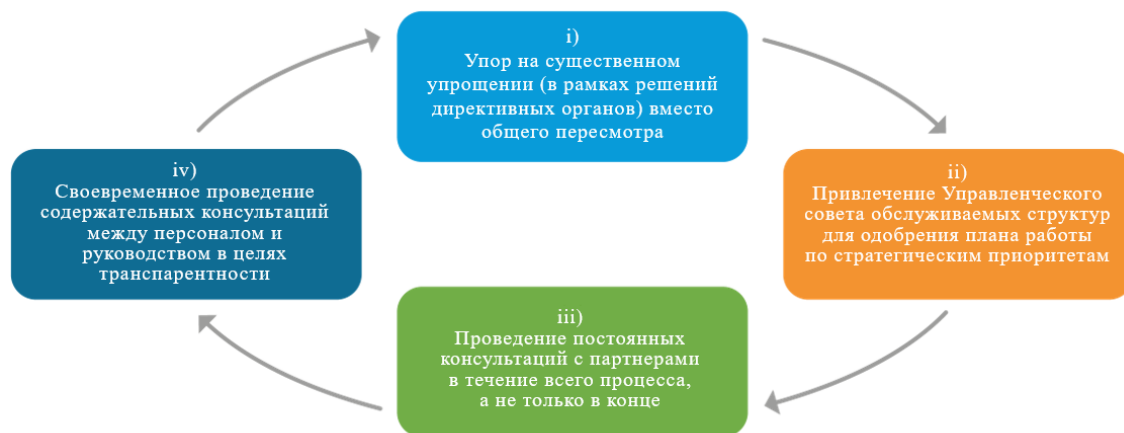
обязанности в центре и на местах и которая предназначена для консультационной поддержки по всему спектру вопросов управления людскими ресурсами в целях обеспечения максимального соответствия потребностям обслуживаемых структур и недопущения дублирования.

#### *Прогресс в достижении результата*

53. С начала в 2017 году проекта по рационализации кадровой политики более половины административных инструкций были переизданы, пересмотрены, обновлены или упразднены, а Положения и правила о персонале Организации Объединенных Наций были всеобъемлющим образом пересмотрены и ожидают утверждения Генеральной Ассамблеей. В 2020 году был внедрен новый подход, предусматривающий совместное с Управленческим советом обслуживаемых структур инициативное определение стратегических приоритетов пересмотра политики на предмет достижения в первую очередь наибольших преобразований и наиболее ощутимых результатов с учетом затрат на реализацию политики. Основные элементы этого стратегического подхода проиллюстрированы на рисунке XI ниже.

Рисунок XI

#### **Подход к определению стратегических приоритетов пересмотра кадровой политики**



54. Упрощенная нормативная база позволяет эффективно оказывать поддержку и предоставлять руководящие указания структурам как в централизованном порядке, так и на местах. В начале 2019 года был введен многоуровневый механизм, который обеспечивает обслуживаемым структурам оптимальную оперативную поддержку. В рамках этого механизма были предоставлены консультационные услуги в более чем 5000 случаях более чем 100 клиентам и было проведено более 30 занятий по наращиванию потенциала для сотрудников и руководителей кадровых подразделений. Были в пробном порядке проведены посещения клиентских структур в целях оказания углубленной поддержки, но из-за COVID-19 они были временно приостановлены. Предоставление поддержки продолжалось бесперебойно на удаленной основе. Регулярно проводится количественный и качественный анализ поступающих запросов и потребностей клиентов на предмет выявления системных проблем, тенденций и областей, в которых необходимы дополнительные руководящие указания, а отзывы клиентов учитываются при разработке дополнительных инструментов и руководящих указаний, а также в процессе пересмотра политики.

55. В 2020 году был введен в действие первый модуль новой платформы управления знаниями по вопросам нормативной базы — Knowledge Gateway. Эта платформа, предназначенная для самостоятельной работы, призвана обеспечить последовательность в осуществлении кадровых процессов и процедур кадровиками. Платформа содержит подробные, изложенные в удобной для пользователя форме и легкодоступные разборы примеров и схемы принятия решений, которые постоянно обновляются. Подход к поддержанию платформы в актуальном состоянии полностью ориентирован на нужды клиентов, и с организациями периодически проводятся консультации для подготовки разбора примеров, представляющих интерес для пользователей платформы. С момента запуска, всего за несколько месяцев, платформу посетили более 4000 пользователей, что позволило клиентским структурам предотвратить, устранить и снизить риски при принятии кадровых решений. На втором этапе проекта в 2020 году будут добавлены расширенные функции.

56. Как подчеркивается в разделе II, Организация все больше использует динамичное сочетание видов контрактов и категорий персонала для эффективного устранения пробелов в потенциале и обеспечения необходимых масштабов деятельности. Это потребовало, в частности, активизации поддержки клиентских структур по вопросам использования внештатных кадровых резервов. Были опубликованы обзорный каталог всех категорий внештатных сотрудников и подробное руководство для клиентских структур по их привлечению и соответствующим процедурам в рамках системы делегирования полномочий. На сегодня были предоставлены консультации и поддержка 49 обслуживаемым структурам более чем в 500 случаях. На основе тщательного анализа привлечения внештатного персонала регулярно разрабатываются рекомендации, которые учитываются при пересмотре политики и ведут к упрощению процессов.

57. Пандемия COVID-19 породила беспрецедентную ситуацию, которая потребовала разработки Секретариатом глобальных руководящих указаний и рекомендаций для кадровиков, а также координации на уровне общей системы Организации Объединенных Наций в целях выработки согласованного стратегического подхода в самых разных областях, таких как вознаграждение и выплаты, альтернативные и гибкие механизмы работы и баланс между работой и личной жизнью. В то же время в целях обеспечения бесперебойного функционирования структурам были направлены всеохватные временные руководящие принципы осуществления, что позволило обеспечить соблюдение действующей нормативной базы.

58. В 2020 году был начат комплексный обзор всех кадровых процессов и документов, направленный на ликвидацию бумажной работы или существенное сокращение ее объема за счет рационализации и упрощения процессов и их интеграции в существующие системы общеорганизационного планирования ресурсов. Этот обзор позволит достичь двух целей — повысить эффективность затрат и обеспечить бесперебойное функционирование.

59. Наконец, Комитет высокого уровня по вопросам управления продолжает возглавлять усилия по повышению согласованности и эффективности в системе Организации Объединенных Наций. Продолжается консолидация мероприятий, проводимых в рамках флагманской инициативы по созданию глобального центра Организации Объединенных Наций по вопросам кадрового обслуживания (также известная как “OneHR”), что сулит значительные выгоды в плане скорости, затрат и унификации. Система “OneHR”, созданная в 2017 году для предоставления организациям системы Организации Объединенных Наций услуг по классификации должностей и/или проверке анкетных данных, к настоящему времени была использована для 2000 проверок анкетных данных и 1600

классификаций 20 организациями системы Организации Объединенных Наций. Вместе с планами по расширению масштабов деятельности это стало поводом для пересмотра модели функционирования “OneHR” в целях повышения масштабируемости и устойчивости совместно с Программой развития Организации Объединенных Наций.

### **Управление служебной деятельностью**

#### *Стратегия*

60. Одним из ключевых направлений кадровых реформ является формирование культуры высокой результативности. Наилучшим образом это обеспечивается системой управления служебной деятельностью, которая предусматривает четыре аспекта: а) планирование работы, обеспечивающее согласованность организационных и индивидуальных целей и управление ими; б) частые взаимодействия и диалоги; в) дальновидная и поддерживающая обратная связь; г) сотрудничество и мотивированные коллективы. После того как система будет полностью введена в действие, процесс управления служебной деятельностью будет переориентирован с контроля за соблюдением требований на постоянную, честную и прозрачную обратную связь в целях обеспечения подотчетности и совершенствования с широким использованием механизма круговой обратной связи.

#### *Прогресс в достижении результата*

61. Организации, имеющие передовые системы управления служебной деятельностью, предупредили о том, что улучшения нужно вносить на основе последовательно проводимых экспериментальных проектов, постоянно учитывая извлеченные уроки и обеспечивая, чтобы в системе были четко отражены организационные требования. После завершения в 2018 году анализа технической осуществимости, разработки системы и обеспечения организационной готовности Секретариат Организации Объединенных Наций приступил к поэтапному внедрению усовершенствованной системы управления служебной деятельностью на экспериментальной основе. Экспериментальный проект, реализованный в период 2019–2020 годов, охватывал большую выборку сотрудников в семи полевых и неполевых структурах с общим штатом 6000 человек. Цель этого пробного проекта заключалась в оценке отдачи от усовершенствований и анализе полученного опыта для реализации в масштабах всей Организации. В целом этот пробный проект продемонстрировал многообещающие тенденции во всех четырех аспектах управления служебной деятельностью.

62. Участники сообщили об улучшении обратной связи, оценив конструктивную обратную связь как возможность для развития навыков. Многие почувствовали себя более уверенно благодаря возможности оставлять отзывы своим руководителям и приветствовали возможность обсудить карьерные планы со своими руководителями. Предусматривающий оценку многими сотрудниками метод круговой обратной связи позволил персоналу запрашивать, давать и получать отзывы в рамках всей своей команды, включая руководителей, прямых подчиненных и коллег того же ранга. Кроме того, сотрудники получили более широкое представление о целях департаментов и о том, как они связаны с целями их коллектива и их собственной работой, причем более половины участников эксперимента сообщили в ходе опроса, что понимают, как достижение ими индивидуальных целей способствует достижению целей организации, департамента или отдела.



63. Метод круговой обратной связи в порядке эксперимента был применен также к старшим руководителям организаций — сначала к помощникам и заместителям Генерального секретаря. Этот экспериментальный проект, в рамках которого участники получали отзывы от коллег того же ранга и прямых и непрямых подчиненных, был хорошо воспринят, и в настоящее время ведется подготовка к его реализации в более широкой группе старших руководителей в полевых операциях и неполевых структурах. В дополнение к расширению проекта всесторонней обратной связи будет укрепляться потенциал старших руководителей Организации — в настоящее время составляются планы занятий на базе имеющейся системы обучения и повышения квалификации, включая вводную программу для старших руководителей.

64. С января 2019 года кадровикам на уровне структур более 700 раз оказывалась индивидуальная консультационная помощь и поддержка в решении вопросов управления служебной деятельностью. Анализ просьб об оказании консультационной и оперативной поддержки в связи с управлением служебной деятельностью выявил необходимость дальнейшего наращивания потенциала для расширения возможностей кадровиков на уровне структур проводить консультации по сложным вопросам служебной деятельности, и в настоящее время ведется работа в этом направлении.

65. Многие пробелы в нынешней системе управления служебной деятельностью связаны с тем, как руководители и сотрудники взаимодействуют в рамках имеющейся структуры, и некоторыми установившимися в результате нормами. Это особенно касается случаев неудовлетворительной работы, на что указывали руководители в ходе многочисленных консультаций и что было подтверждено в итогах опроса сотрудников в 2019 году, где показатель удовлетворенности сложившимся положением стал вторым самым низким в разделе, посвященном управлению служебной деятельностью в целом (удовлетворен 61 процент сотрудников). Соответственно, в рамках продолжающегося совершенствования системы управления служебной деятельностью в числе основных изменений предусматривается существенное изменение культуры.

## **Поведение и дисциплина**

### *Стратегия*

66. После реформы системы управления система управления поведением и дисциплиной была реорганизована путем передачи всех соответствующих вопросов в Отдел административного права Управления людских ресурсов Департамента по стратегии, политике и контролю в области управления. Это было сделано для обеспечения комплексного сквозного подхода и эффективного глобального надзора на протяжении всего цикла мероприятий в связи с нарушениями поведения и дисциплины в рамках всего Секретариата. Этот подход основан на трех компонентах — профилактика, обеспечение соблюдения требований и коррективные меры — и обеспечивает инициативное и прозрачное выявление и решение проблем с поведением и дисциплиной.

### *Прогресс в достижении результата*

67. Система подотчетности руководителей была укреплена путем внесения предложенных поправок в договоры с главами структур и специальными представителями, а также путем определения обязательной управленческой компетенции в отношении подотчетности за поведение сотрудников Организации Объединенных Наций, которая будет введена в действие в следующем цикле управления служебной деятельностью.

68. Был разработан и внедрен ряд важных инструментов. Была введена в действие система регистрации дисциплинарных нарушений и отслеживания принятых в связи с ними мер, и началась работа по внедрению во всех подразделениях Секретариата глобальной системы сквозного управления делами. Была введена в действие система отслеживания помощи жертвам, и 30 сотрудников по вопросам поведения и дисциплины прошли подготовку по ее использованию, что позволило повысить эффективность контроля за оказанием помощи жертвам сексуальной эксплуатации и сексуальных надругательств. Была создана защищенная база данных для поддержки работы Постоянного комитета по обзору хода осуществления резолюции [2272 \(2016\)](#) Совета Безопасности. Она будет служить хранилищем конфиденциальной информации и позволит более эффективно анализировать проблемы, связанные с сексуальной эксплуатацией и сексуальными надругательствами. В целях улучшения поведения миротворческого персонала был внедрен адаптируемый инструментарий прогнозирования и регулирования рисков дисциплинарных нарушений, включая сексуальную эксплуатацию и сексуальные надругательства, предназначенный для миротворческих операций и других структур. В дополнение к этим инструментам были проведены занятия по повышению осведомленности в целях оказания государствам-членам поддержки в их национальных усилиях по управлению рисками, связанными с дисциплинарными нарушениями.

69. Была введена в действие база данных “Clear Check”, предназначенная для проверки персонала при наборе на предмет недостойного поведения и включающая расширенные функции, в том числе функцию проверки фактов сексуальных домогательств, что позволило укрепить подотчетность в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. В настоящее время она содержит информацию о 280 субъектах и используется 24 организациями системы Организации Объединенных Наций, а также Секретариатом. Была введена в действие онлайн-платформа обмена информацией под названием “ALD Connect”, предназначенная для укрепления потенциала сети сотрудников по вопросам поведения и дисциплины, действующей в 30 операциях по поддержанию мира, и недавно назначенных координаторов в 52 других структурах. Были организованы учебные мероприятия в целях повышения общей осведомленности о ненадлежащем поведении и ознакомления с конкретными аспектами обновленной политики ([ST/SGB/2019/8](#)) в отношении дискриминации, домогательств, включая сексуальные домогательства, и злоупотребления полномочиями. Наконец, благодаря широким совместным усилиям в рамках всего Секретариата была начата программа подготовки кадров “United to Respect”, призванная повысить эффективность осуществления этой политики. Был создан соответствующий инструментарий, и одновременно в пробном порядке были проведены диалоги с сотрудниками Центральных учреждений и одной миссии. В настоящее время программа находится на этапе реализации.

## **Здоровье и благополучие**

### *Стратегия*

70. Поддержание психического и физического здоровья персонала может влиять на расходы на здравоохранение, отсутствие на работе, производительность труда, привлечение и удержание сотрудников, культуру и моральное состояние персонала. Поэтому Секретариат Организации Объединенных Наций реализует скоординированный и всеобъемлющий набор стратегий, направленных на удовлетворение потребностей персонала Организации Объединенных Наций в охране здоровья, включая информирование, укрепление потенциала медицинских работников и немедицинских специалистов, обеспечение соблюдения

стандартов здравоохранения и создание благоприятных условий в плане безопасности и охраны здоровья.

#### *Прогресс в достижении результата*

71. В области психического здоровья после начала осуществления в 2018 году Стратегии системы Организации Объединенных Наций по обеспечению психического здоровья и хорошего самочувствия начался процесс разработки стандартов оказания психосоциальных услуг и включения их в требования к работе всех медицинских работников и вспомогательного персонала. Была создана онлайн-платформа для предоставления информации и консультаций всему персоналу Организации Объединенных Наций, причем доступ к ней имеют также представители государств-членов. В 2020 году основное внимание при оказании услуг было сосредоточено на обеспечении бесперебойности функционирования путем оказания психосоциальной поддержки по вопросам, возникающим в связи с COVID-19, таким как изменение режима работы и повышение неопределенности и риска домашнего насилия. В 2017 году началась программа подготовки инструкторов по вопросам повышения устойчивости к потрясениям. В ее первом выпуске было 36 специалистов по психическому здоровью, а к настоящему времени подготовку получили 3000 человек. С учетом достигнутых успехов было расширено осуществление программы в онлайн-режиме: были добавлены различные часовые пояса и появилась франкоязычная версия, что позволило охватить еще 4000 сотрудников во всем мире.

72. Что касается физического здоровья, то для сокращения заболеваемости и смертности в миссиях по поддержанию мира продолжается улучшение медицинского обслуживания. В рамках стандартизации медицинского обслуживания были разработаны клинические протоколы, которые в настоящее время внедряются в медицинских учреждениях Организации Объединенных Наций по всему миру. Для обеспечения соответствия стандартам проводятся ревизии клиник, дополняемые недавно разработанными опросами пациентов и отчетами об оценке и анализе работы медицинских учреждений. Во всех медицинских учреждениях Организации Объединенных Наций был усилен мониторинг в режиме реального времени, причем в некоторых из них в порядке эксперимента были введены виртуальные обходы и оценки, позволяющие незамедлительно направить замечания в адрес учреждения. Эта инновационная методика сыграла решающую роль в обеспечении бесперебойного функционирования в исключительных обстоятельствах, сложившихся из-за COVID-19. Продолжался процесс расширения учебных курсов для сотрудников, оказывающих первую помощь, и адаптации этих курсов, по мере необходимости, для прохождения в онлайн-режиме, а также был успешно опробован новый курс для младших медицинских сотрудников на местах по оказанию помощи в период между получением травмы и прибытием в медицинское учреждение или эвакуацией.

## **V. Заключение и дальнейшие перспективы**

73. Как было указано выше, реформы в области управления людскими ресурсами, которые были предприняты в 2019 и 2020 годах, направлены на согласование отдельных инициатив для достижения трех комплексных, согласованных и взаимозависимых итогов — повышения гибкости, разнообразия и подотчетности — путем получения отдачи в соответствующих областях результатов.

74. В перспективе для повышения гибкости будут и далее приниматься комплексные меры, которые позволят системе управления людскими ресурсами Организации предвосхищать проблемы, связанные с программами, и реагировать

на них. Завершение разработки системы стратегического кадрового планирования, обладающей продуманной структурой управления, обеспечит более тесную увязку планирования программных стратегий и бюджетных ресурсов с процессом кадрового планирования. Одним из компонентов этой системы является подсистема, которая будет определять, какие новые навыки потребуются от персонала Организации Объединенных Наций в будущем, и наличие кандидатов, обладающих такими навыками, на рынке труда. В целях ускорения процесса набора персонала больше внимания будет уделяться применению передовых технологий для разработки инструментов, которые будут использоваться при подборе кадров и оптимизации реестров и процесса оформления на работу. Методы подбора персонала будут и далее совершенствоваться и пересматриваться, в том числе в целях устранения возможной неосознанной предвзятости. Будет продолжено упорочение связи между процессами обучения и повышения квалификации и служебным ростом, в том числе на основе мобильности персонала. Кроме того, продолжится согласование этих процессов с организационными потребностями путем применения целостных и последовательных подходов, нацеленных на результативность и максимальную отдачу. Будет ускорена реализация общесистемных инициатив в области служебного роста, способствующих межучрежденческой мобильности, прежде всего путем взаимного признания реестров.

75. Что касается увеличения разнообразия, то в этом плане усилия в рамках реформ будут сосредоточены на следующем: а) совершенствование анализа потоков кандидатов в целях оценки результативности и адаптации инструментов, каналов, материалов и программ коммуникации на основе собранных данных; б) использование технологий для информирования потенциальных кандидатов в целях содействия структурам в достижении их целей в области географического и регионального разнообразия и гендерного паритета; с) применение целостного подхода к разнообразию и инклюзивности, основанного на комплексном понимании различных идентичностей, способностей и биографических данных. Предстоящий анализ всех глобальных мероприятий по информированию и их увязка со стратегиями в области географического разнообразия, гендерного паритета и интеграции инвалидов позволят заложить основу для адаптации таких мероприятий в целях достижения в первую очередь наибольшей отдачи.

76. Укрепление подотчетности будет основываться на стратегическом пересмотре кадровой политики с упором на достижение в первую очередь максимальных преобразований с наибольшей экономической эффективностью, а также на оказание клиентоориентированных и эффективных кадровых услуг структурам как в централизованном порядке, так и кадровиками на местах. Работа целевой группы по вопросу о будущем кадровых ресурсов системы Организации Объединенных Наций при Комитете высокого уровня по вопросам управления в рамках трех основных направлений деятельности (новый вид контрактов, новые методы работы и использование технологий) ускорит прогресс в обеспечении подлинного единства действий Организации Объединенных Наций. В полевых операциях и неполевых структурах будут по-прежнему поэтапно вводиться продолжающиеся улучшения системы управления служебной деятельностью в целях формирования культуры высокой результативности работы на фоне укрепления подотчетности для всех. Параллельно продолжатся усилия по укреплению доверия и повышению потенциала кадровиков путем организации обучения и предоставления руководящих указаний в отношении процессов, а также путем активизации предоставления структурам данных в области управления служебной деятельностью. Что касается управления поведением и дисциплиной, то внимание в первую очередь будет уделяться полному

введению в действие глобальной системы сквозного управления делами и соответствующих информационных панелей, а также системы коллективного реагирования на критические инциденты. Государствам-членам и региональным учреждениям будет и далее предоставляться поддержка по вопросам регулирования рисков должностных нарушений с помощью усовершенствованных инструментов и путем организации обмена передовым опытом. Приоритетные задачи в области психического и физического здоровья будут и впредь решаться на основе сочетания инновационных и, по возможности, виртуальных методов и подходов, направленных на обеспечение здоровья для всех.

77. Наконец, в ближайшем будущем ожидаются два важных события:

а) укрепление системы управления по результатам в целях достижения итогов и результатов в сфере людских ресурсов путем проведения анализа конкретных задач в каждой области с установкой для них конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и фиксированных по срокам показателей для оценки успеха в конкретной, осязаемой форме. Осуществление будет оцениваться по достижению поставленных задач, а извлеченные уроки будут учитываться для улучшения планирования и осуществления будущих инициатив по реформе;

б) активизация коммуникации с ключевыми внутренними заинтересованными сторонами в целях повышения зримости результатов кадровых реформ, обмена передовым опытом, учета отзывов в процессе планирования и улучшения результатов и повышения отдачи.

## **VI. Меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее**

78. Генеральной Ассамблее предлагается принять настоящий доклад к сведению.

---