



## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
28 September 2016  
Russian  
Original: English

Семьдесят первая сессия  
Пункт 140 повестки дня  
Объединенная инспекционная группа

### Планирование замещения кадров в организациях системы Организации Объединенных Наций

#### Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи доклад Объединенной инспекционной группы под названием «Планирование замещения кадров в организациях системы Организации Объединенных Наций».

16-16748 (R) 290916 290916



Просьба отправить на вторичную переработку



**Планирование замещения кадров в организациях  
системы Организации Объединенных Наций**

*Подготовил:*

*Раджаб М. Сукейри*

**Объединенная инспекционная группа**

**Женева, 2016 год**

## Резюме

### Планирование замещения кадров в системе Организации Объединенных Наций JIU/REP/2016/2

Данный общесистемный обзор преследует следующие цели: а) отслеживание и оценка прогресса, достигнутого в разработке основных положений стратегии планирования замещения кадров и осуществлении соответствующей политики; б) выявление проблем, связанных с планированием замещения кадров, и выработка решений; в) выявление и распространение передового опыта/надлежащей практики и d) разработка целевых ориентиров для планирования замещения кадров.

#### Основные результаты и выводы

##### **Отсутствие официального процесса планирования замещения кадров в рамках всей системы Организации Объединенных Наций**

- Обзор показал, что планирование замещения кадров, при всей важности этого процесса, не является приоритетной задачей ни для одной из организаций системы Организации Объединенных Наций. Однако с учетом тревожной демографической ситуации, сложившейся в большинстве организаций системы, дальнейшее промедление является непозволительным. Организации должны приложить усилия в целях ускорения процесса планирования замещения кадров. Это позволит им предотвратить возможную утрату институциональной памяти, нарушение передачи знаний и преемственности в работе на руководящих должностях и в рамках осуществления других важнейших функций.
- Вопрос планирования замещения кадров будет в скором времени включен в пересмотренные Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами, принятые Комиссией по международной гражданской службе (КМГС). Включение этого вопроса в Основные положения, которые должны стать основой будущей работы над политикой и процедурами в области управления людскими ресурсами, подтверждает, что планирование замещения кадров является одним из важных составных элементов Основных положений, призванных обеспечить эффективное управление людскими ресурсами в рамках всей системы.
- Инспектор установил, что в настоящее время ни одна из организаций системы Организации Объединенных Наций не имеет официальной процедуры планирования замещения кадров.
- С учетом этого в обзоре рассматриваются элементы уже существующих неофициальных процессов планирования замещения кадров, отвечающих концепции, предложенной секретариатом Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) в 2009 году в ответ на соответствующую рекомендацию, сформулированную Объединенной инспекционной группой (ОИГ) в 2007 году.

### **Отсутствие общесистемного определения и сложившийся на межучрежденческом уровне тупик**

- Инспектор установил, что организации системы Организации Объединенных Наций до сих пор не приняли никакого определения планирования замещения кадров ни на уровне отдельных организаций, ни в рамках всей системы. Поэтому в обзоре рекомендуется использовать определение планирования замещения кадров, которое широко применяется в государственном секторе различных стран мира, включая описание основных этапов этого процесса. С учетом этого определения и описания процесса, о которых подробно говорится в введении к настоящему докладу, в обзоре рассматривается вопрос о том, осуществляют ли организации системы Организации Объединенных Наций планирование замещения кадров на практике и если да, то насколько активно.
- Помимо этого в обзоре дается оценка прогресса, достигнутого в ходе общесистемных обсуждений планирования замещения кадров, которые были начаты в 2009 году в рамках Сети по вопросам людских ресурсов Комитета высокого уровня по вопросам управления (КВУУ) КСР. Инспектор выражает сожаление по поводу прекращения этих обсуждений, в результате чего на межучрежденческом уровне уже на протяжении более шести лет отсутствует прогресс. В этой связи Инспектор рекомендует членам Сети в течение 2016 года рассмотреть возможность включения вопроса планирования замещения кадров в качестве нового, неотъемлемого элемента пересмотренных Основных положений КМГС об управлении людскими ресурсами, как указано выше. Инспектор также предлагает членам Сети по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ возобновить в рамках Сети начатый диалог и обмен идеями и передовой практикой.

### **Целевые ориентиры**

С учетом того факта, что сотрудники являются их наиболее ценным активом, организации системы Организации Объединенных Наций должны признать ту важную роль, которую играют руководители и менеджеры, занимающиеся управлением этим активом, а также важную роль тех, кто выполняет важнейшие функции, затрагивающие всех сотрудников организации. В целях обеспечения надлежащего планирования замещения кадров Инспектор предлагает использовать пять целевых ориентиров, основанных на передовой практике, применяемой в частном и государственном секторах:

1. официальную систему планирования замещения кадров следует внедрять с должным учетом потребностей организации, ее задач, мандата и характера деятельности;
2. организации следует применять комплексный подход, предусматривающий применение официальной системы планирования и регулирования замещения кадров в рамках всей деятельности по управлению людскими ресурсами;
3. организации следует посредством имеющихся в ее распоряжении наиболее эффективных методов определить существующие важнейшие функции и должности, а также профессиональные качества, требуемые для этих ключевых функций и должностей, и планировать их пересмотр/определение в будущем с использованием более совершенных методов, запрашивая на эти цели соответствующее финансирование;
4. с помощью имеющихся в ее распоряжении наиболее эффективных методов организации следует провести оценку существующего кадрового потенциа-

ла в целях выявления сотрудников, которые могут рассматриваться в качестве кандидатов для выполнения ключевых функций и назначения на ключевые должности и быть способны незамедлительно или сразу после некоторой дополнительной подготовки приступить к выполнению связанных с ними обязанностей;

5. организации следует на транспарентной основе распространять среди сотрудников, рассматриваемых в качестве потенциальных кандидатов для выполнения важнейших функций и назначения на важнейшие должности, информацию о требованиях, предъявляемых к повышению квалификации и карьерному росту персонала; организации следует предоставлять сотрудникам, рассматриваемым в качестве потенциального кадрового резерва, возможности для обучения и повышения квалификации, которые позволят им выполнять обязанности, связанные с этими функциями и должностями.

#### **Рекомендации**

##### **Рекомендация 1**

**Директивным/руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует выполнять свою надзорную функцию и изучить причины отсутствия и/или задержки внедрения официальной системы планирования замещения кадров в их соответствующих организациях, включая вопрос об адекватности имеющихся финансовых средств, а также просить административных руководителей этих организаций разработать официальную систему планирования замещения кадров без каких-либо дальнейших задержек к концу 2017 года.**

##### **Рекомендация 2**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует поручить своим управлениям людских ресурсов разработать и внедрить соответствующие положения для стратегий планирования замещения кадров и определить соответствующие руководящие принципы в отношении процесса планирования замещения кадров без каких-либо дальнейших задержек к концу 2017 года.**

##### **Рекомендация 3**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует поручить своим управлениям кадровых ресурсов принять изложенные в настоящем докладе целевые ориентиры, с тем чтобы обеспечить внедрение в своих организациях четкого процесса планирования замещения кадров, и представить своим директивным/руководящим органам доклад о достигнутом прогрессе.**

##### **Рекомендация 4**

**Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций в его качестве Председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить возобновление рассмотрения проблемы планирования замещения кадров в качестве одного из главных пунктов повестки дня Сети по вопросам людских ресурсов Комитета высокого уровня по вопросам управления и уделение этой проблеме самого пристального и серьезного внимания в ходе будущих совещаний Сети.**

## Содержание

<i>Глава</i>	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
Резюме .....		3
Аббревиатуры и сокращения .....		7
I. Введение .....	1–19	9
A. Цели, сфера охвата и методология .....	6–13	10
B. Определения .....	14–19	13
II. Нормативно-правовая база .....	20–37	16
A. Основные положения стратегии системы Организации Объединенных Наций в области планирования замещения кадров .....	20–28	16
B. Планирование замещения кадров в качестве меры по снижению рисков стратегии кадрового планирования .....	29–33	19
C. Планирование замещения кадров как часть управления кадровыми заменами и управления кадровым потенциалом .....	34–37	20
III. Существующие стратегии планирования замещения кадров .....	38–106	24
A. Стратегии, основные положения и руководящие принципы управления людскими ресурсами .....	40–49	25
B. Связь между планированием замещения кадров и иными видами деятельности по управлению людскими ресурсами .....	50–59	28
C. Приоритетные направления планирования замещения кадров .....	60–70	32
D. Роль служб управления людскими ресурсами .....	71–80	36
E. Проблемы и решения .....	81–106	39
IV. Существующие методы планирования замещения кадров .....	107–147	48
A. Определение ключевых должностей и необходимых профессиональных качеств .....	108–120	48
B. Выявление потенциальных кадров для ключевых должностей .....	121–135	53
C. Подготовка потенциальных ключевых кадров .....	136–147	59
V. Дальнейшая деятельность .....	148–154	64
<b>Приложения</b>		
I. Опыт работы гражданской службы канадской провинции Нью-Брансуик: демистификация шести мифов: мифы о планировании замещения кадров .....		67
II. Ссылки на планирование замещения кадров (ПЗК) и кадровое планирование (КП) в документах и докладах участвующих в ОИГ организаций (УО) .....		70
III. Сравнительный анализ существующих методов планирования замещения кадров на основных этапах планирования замещения кадров .....		96
IV. Обзор решений, которые необходимо принять участвующим организациям по рекомендациям Объединенной инспекционной группы .....		111

## Аббревиатуры и сокращения

АУЛРМО	Ассоциация по управлению людскими ресурсами в международных организациях
БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ВТО	Всемирная торговая организация
ДОПМ	Директор Отдела поддержки Миссии
ДПП	Департамент полевой поддержки
ДУ	Департамент по вопросам управления
ЗДОПМ	Заместитель директора Отдела поддержки Миссии
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
ИСО	Международная организация по стандартизации
КВУУ	Комитет высокого уровня по вопросам управления
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
КПСООН	Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
ЛИПР	Лицензированный институт управления персоналом и кадрового развития
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МАГУЛР	Международная ассоциация государственного управления людскими ресурсами
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МТЦ	Международный торговый центр
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
НОПМ	Начальник Отдела поддержки миссии
ОИГ	Объединенная инспекционная группа

ОМО	Отдел медицинского обслуживания
ООН-женщины	Структура Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин
ООН-Хабитат	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного Комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УКГВ	Управление по координации гуманитарных вопросов
УКОР	Управление по координации оперативной деятельности в целях развития
УЛР	Управление людскими ресурсами
УЛР	Управление людских ресурсов
УНП ООН	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
УСВН	Управление служб внутреннего надзора
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
ЮНВТО	Всемирная туристская организация
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНПАН	Сеть Организации Объединенных Наций по вопросам государственного управления
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу



## I. Введение

1. В рамках программы своей работы на 2015 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) провела обзор деятельности по планированию замещения кадров в организациях системы Организации Объединенных Наций. Идея проведения обзора была предложена Ревизионным комитетом Всемирной продовольственной программы (ВПП)<sup>1</sup> и нашла подкрепление в выводах ОИГ, которые показывают, что значительное число сотрудников старшего звена во многих организациях системы Организации Объединенных Наций будут выходить на пенсию в отсутствие эффективного планирования замещения руководящих кадров и передачи знаний<sup>2</sup>.

2. В частности, в докладе ОИГ об использовании пенсионеров и сотрудников, удерживаемых после достижения ими возраста обязательного выхода в отставку в организациях системы Организации Объединенных Наций отмечается, что, по состоянию на конец 2014 года в целом в организациях отсутствовали стратегии и практический опыт кадрового планирования/планирования замены сотрудников<sup>3</sup>. Кроме того, в ежегодном докладе Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) указывается, что лишь немногие организации системы Организации Объединенных Наций разработали основные положения планирования замещения кадров<sup>4</sup>. Общая ситуация не улучшилась, несмотря на особую обеспокоенность, которую организации открыто выражают с 2010 года в связи с беспрецедентным числом сотрудников, особенно сотрудников старшего звена, которые должны выйти на пенсию к 2015 году<sup>5</sup>. Вместе с тем на фоне глобальной тенденции старения рабочей силы, растущей нехватки квалифицированных кадров и повышения карьерной мобильности планирование замещения кадров приобретает чрезвычайно важное значение для успешной деятельности организаций.

3. Начиная с 2007 года инспекторы ОИГ продолжают высказывать рекомендации о том, чтобы исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций просили секретариат Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР), через Сеть по вопросам людских ресурсов его Комитета высокого уровня по вопросам управления (КВУУ), включить тему планирования замещения кадров в повестку дня для углубленного обсуждения на его регулярных совещаниях в целях разработки политики и основ планирования кадровой преемственности для принятия системой Организации Объединенных Наций<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Согласно заявлению Председателя Ревизионного комитета ВПП, ожидается, что в течение следующих пяти лет на пенсию выйдут более 20% старших сотрудников ВПП.

<sup>2</sup> См. JIU/NOTE/2014/1, пункт 112; JIU/REP/2012/6, пункт 91; SEB/2010/HLCM/HR/33, пункт 1.

<sup>3</sup> См. JIU/NOTE/2014/1, пункт 107 и сноска 58.

<sup>4</sup> См. доклад Комиссии по международной гражданской службе за 2014 год (A/69/30), пункт 111.

<sup>5</sup> См. SEB/2010/HLCM/HR/33, пункт 11.

<sup>6</sup> См. доклад ОИГ, озаглавленный "Возрастная структура людских ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций" (A/62/628), стр. 16, рекомендация 6.

4. Планирование замещения кадров является важнейшим компонентом кадрового планирования. Международная ассоциация государственного управления людскими ресурсами (МАГУЛР) дает определение этому процессу<sup>7</sup>, а Международная ассоциация по управлению персоналом указывает, что "кадровое планирование позволяет учитывать кадровые последствия стратегических и оперативных планов, включая регулируемые перемещения сотрудников, связанные с приходом в организацию, уходом из нее или перемещениями внутри организации"<sup>8</sup>. В Основных положениях КМГС, касающихся управления людскими ресурсами, разработанных в 2000 году<sup>9</sup>, для такого планирования используется термин "планирование людских ресурсов" без какой-либо ссылки на "планирование замещения кадров". В тоже время термин "планирование замещения кадров" употребляется в нескольких исследованиях и докладах КМГС, опубликованных в последние годы<sup>10</sup>.

5. Что касается государственного сектора, то результаты проведенного в 2014 году научными сотрудниками МАГУЛР через электронную почту глобального опроса государственных служащих, посвященного целевым ориентирам управления кадровым потенциалом, показали, что "немногим более четверти организаций респондентов имеют планы замещения кадров (27%) ... Восемь из 10 специалистов-практиков указали на следующие элементы в качестве ключевых в любом процессе планирования замещения кадров: "развитие потенциала сотрудников" (84%), "выявление ключевых должностей (80%) и "выявление сотрудников со значительным потенциалом карьерного роста" (76%)"<sup>11</sup>. Однако многие национальные органы государственного управления, которые являются членами МАГУЛР, уже встроили механизмы планирования замещения кадров в свои более широкие процессы планирования<sup>12</sup>.

## A. Цели, сфера охвата и методология

6. Данный обзор преследует следующие цели: а) отслеживание и оценка прогресса, достигнутого в разработке основных положений стратегии планирования замещения кадров и осуществлении соответствующей политики; б) выявление проблем, связанных с планированием замещения кадров, и выработка решений; в) выявление и распространение передового опыта/надлежащей практики и д) разработка целевых ориентиров для планирования замещения кадров.

<sup>7</sup> См. <http://ipma-hr.org/hr-resources/hr-management-glossary#17>.

<sup>8</sup> International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alexandria, VA, 2002), p. vi.

<sup>9</sup> ICSC, "A Framework for Human Resources Management" (2001). Размещено по адресу [http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC\\_hrm\\_eng.pdf](http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf).

<sup>10</sup> См., например, A/69/30, A/68/30 и ICSC/75/R.4.

<sup>11</sup> IPMA-HR, "2014 benchmarking report: talent management", p. 1.

<sup>12</sup> См., например, Workforce Planning Team, Civil Service HR Directorate, Department of Public Expenditure and Reform, Ireland, "Guidelines: a workforce planning framework for the civil service and non-commercial State bodies", p. 54, appendix 5; Office of Personnel Management (OPM), United States of America, см.: [www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/](http://www.opm.gov/services-for-agencies/workforce-succession-planning/); Public Service Secretariat, Government of Newfoundland and Labrador, Canada, "Succession planning and management guide" (April 2008), см.: [www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession\\_planning\\_and\\_management\\_guide.pdf](http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf); Government of New Brunswick (GNB), Canada, "GNB succession planning guide", см.: [http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession\\_planning\\_guide-e.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf).

7. Настоящий обзор носит общесистемный характер и охватывает Организацию Объединенных Наций, ее фонды и программы, специализированные учреждения и Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ) на уровне штаб-квартиры, а также отдельные постоянные места службы за пределами Центральные учреждений.

8. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами ОИГ, а также ее внутренними процедурами работы методология, использованная при подготовке настоящего доклада, предусматривала определение круга ведения и подготовку первоначального документа на основе предварительного обзора имеющейся документации, проведение собеседований и анкетирования, а также углубленного анализа информации, собранной с помощью количественных и качественных методов оценки. Подробные вопросники были направлены всем 28 участвующим организациям, признавшим статут ОИГ. Четыре участвующие организации – Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД), Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП), Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат) и Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности (УНП ООН) – не представили ответы, поскольку от их имени ответ был представлен Секретариатом Организации Объединенных Наций ввиду того, что эти организации придерживаются политики Секретариата в этом вопросе.

9. На основе полученных ответов Инспектор провел собеседования с сотрудниками кадровых служб и других подразделений, а также с представителями персонала большинства участвующих организаций в Нью-Йорке, Копенгагене, Лондоне, Париже, Риме, Вене, Берне и Женеве. Инспектор также запросил мнения экспертов по этому вопросу в КМГС, других международных организациях<sup>13</sup>, специализированных учреждениях и некоммерческих структурах<sup>14</sup>, а также в компаниях частного сектора в Женеве, Вене, Брюсселе, Лондоне, Париже, Александрии и Вашингтоне, округ Колумбия<sup>15</sup>. Участвующим организациям было предложено представить свои замечания по проекту доклада, которые затем были учтены при его окончательной доработке.

10. Цель обзора состояла в получении ответов на следующие ключевые вопросы, касающиеся актуальности, эффективности и результативности существующих инициатив в области планирования замещения кадров:

---

<sup>13</sup> В числе других международных организаций обзором были охвачены Европейский банк реконструкции и развития, Генеральный директорат по вопросам людских ресурсов и безопасности Европейской комиссии, Международный фонд сельскохозяйственного развития (МФСР), Международный валютный фонд, Международная организация по стандартизации (ИСО), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Всемирный банк и Всемирная торговая организации (ВТО).

<sup>14</sup> Из некоммерческих организаций в обзоре участвовали Ассоциация по управлению людскими ресурсами в международных организациях (АУЛРМО), Центр по творческому подходу к руководящей деятельности и Международная ассоциация государственного управления людскими ресурсами (МАГУЛР).

<sup>15</sup> Компании "Нестле" и "ПрайсуотерхаусКуперс".

а) Имеются ли у организаций системы Организации Объединенных Наций стратегии планирования замещения кадров, планы действий, основные положения, политика и механизмы? Какое место занимают вопросы планирования замещения кадров в рамках общей стратегии кадрового планирования и управления людскими ресурсами организации? Учитываются ли при разработке планов замещения кадров такие факторы, как обеспечение гендерного равенства, географической представленности и многообразия?

б) Насколько эффективно организации системы Организации Объединенных Наций осуществляют свои стратегии планирования замещения кадров, планы действий, основные положения и политику? Насколько эффективно организации системы Организации Объединенных Наций используют имеющиеся в их распоряжении механизмы планирования замещения кадров? Насколько эффективно организации системы Организации Объединенных Наций используют планирование замещения кадров для обеспечения передачи знаний и сохранения институциональной памяти? Насколько эффективно организации системы Организации Объединенных Наций используют планирование замещения кадров для обеспечения преемственности на старших должностях и в рамках ключевых функций? Насколько эффективно организации системы Организации Объединенных Наций содействуют повышению квалификации, обучению и подготовке своего персонала для замещения выбывающих сотрудников на старших и ключевых должностях? В чем состоят главные трудности в области обеспечения эффективного планирования замещения кадров, и как их можно преодолеть?

в) Насколько эффективно организации системы Организации Объединенных Наций выявляют ключевые должности и необходимые профессиональные качества? Насколько эффективно организации системы Организации Объединенных Наций разрабатывают и осуществляют программы по обучению и повышению квалификации сотрудников с целью их подготовки для работы на должностях старшего звена и выполнения ключевых функций?

11. В соответствии с пунктом 2 статьи 11 статута ОИГ настоящий доклад был доработан после консультаций между инспекторами, чтобы взвесить предлагаемые выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.

12. Для облегчения работы с докладом, а также исполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их реализацией в приложении IV приводится таблица с указанием того, представляется ли этот доклад соответствующим организациям для принятия решений или для информации. В таблице отмечены те рекомендации, которые актуальны для каждой из организаций, и указано, требуется ли для их выполнения решение руководящего или директивного органа или же меры по ним могут быть приняты исполнительным главой организации.

13. Инспектор хотел бы выразить признательность всем, кто помогал ему в подготовке данного доклада, и в частности тем, кто участвовал в собеседованиях и с такой готовностью поделился своими экспертными знаниями.

## В. Определения

14. Для целей настоящего обзора ОИГ принимает следующие определения<sup>16</sup>, которые были утверждены МАГУЛР, также являющейся членом Ассоциации по управлению людскими ресурсами в международных организациях (АУЛРМО)<sup>17</sup>:

**Процесс планирования замещения кадров** включает:

- a) выявление в рамках всей Организации ключевых долгосрочных потребностей в интеллектуальных ресурсах и руководящих кадрах и
- b) подготовку сотрудников к выполнению текущих и будущих служебных обязанностей.

**Кадровое планирование** представляет собой процесс стратегического согласования человеческого капитала организации с ее основным направлением деятельности. Этот методичный процесс, предусматривающий проведение анализа текущего кадрового состава; определение будущих кадровых потребностей; выявление разрыва между настоящими и будущими потребностями и реализацию решений, с тем чтобы организация могла осуществлять свою миссию, цели и задачи.

15. Согласно МАГУЛР большинство программ планирования замещения кадров состоит из трех этапов:

**Основные этапы планирования замещения кадров**

- a) Организация готовит прогноз, в котором определяются потребности в области руководства с учетом запланированного сокращения или расширения деятельности, а также кадровых тенденций;
- b) выявляются имеющиеся перспективные сотрудники руководящего звена и составляются сводные графики замещения руководящих кадров с указанием потенциальных кандидатов для каждой вакансии, а также потребностей каждого из кандидатов в профессиональной подготовке и повышении квалификации;
- c) кандидаты проходят необходимую учебную подготовку для того, чтобы они могли выполнять работу на подлежащей заполнению должности.

16. Данная концепция планирования замещения кадров предусматривает применение комплексного и целостного подхода, охватывающего усилия по обеспечению притока, необходимой квалификации и развитию профессиональных качеств руководящих работников и более широкие усилия по управлению человеческим капиталом организации. Планирование замещения кадров – это процесс, который учитывается в рамках многих других функций управления кадровым потенциалом и определяется ими. Лицензированный институт управ-

<sup>16</sup> International Personnel Management Association, *Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals* (Alexandria, VA, 2002), pp. 15–16.

<sup>17</sup> АУЛРМО содействует созданию сетей в сообществе международных организаций. В ее состав входят Организация Объединенных Наций, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, БАПОР, ООН-женщины, ВПП, ФАО, МАГАТЭ, МОТ, МСЭ, ЮНЭЙДС, ЮНИДО и ВОЗ. См. [www.ahrmio.org](http://www.ahrmio.org).

ления персоналом и кадрового развития (ЛИПР) дает следующее определение управления кадровым потенциалом<sup>18</sup>:

**Управление кадровым потенциалом** представляет собой систематическую деятельность по привлечению, выявлению, повышению квалификации, обеспечению заинтересованности, удержанию и расстановке тех сотрудников, которые являются особенно ценными для организации, либо ввиду того, что они подают "большие надежды" на будущее, либо в силу того, что они выполняют критически важные функции организационного или оперативного характера.

17. Согласно данной концепции кадровый потенциал связан с уникальными функциями и профессиональными качествами, которые имеют решающее значение для достижения успеха. Практически в любой организации можно выявить небольшую группу наиболее эффективных работников, уход которых может оказать серьезное влияние на ее выживание. Связь планирования замещения кадров с управлением кадровым потенциалом заключается в том, что в отсутствие планирования замещения кадров потенциальная уязвимость организации в результате утраты талантливых кадров может представлять для нее неприемлемый риск. Сеть Организации Объединенных Наций по вопросам государственного управления (ЮНПАН) также отмечает связь между этими двумя процессами<sup>19</sup>.

18. Планирование замещения кадров может включать набор талантливых специалистов из других учреждений или обучение имеющегося персонала и выявление перспективных работников. Задача зачастую состоит в принятии решения "обучать или нанимать". Работодателям, по всей видимости, нужно будет сочетать различные подходы. Профессиональная подготовка и развитие карьеры являются важными аспектами "обучения" кадров. Это означает, что данный аспект необходимо учитывать в рамках всего процесса планирования замещения кадров<sup>20</sup>.

Под термином "**скамейка запасных**" подразумеваются потенциальные преемники, которые способны и готовы занять ключевые профессиональные и руководящие должности.

19. Этот заимствованный из спорта термин имеет исключительно важное значение, поскольку организациям постоянно приходится сталкиваться с такими явлениями, как сменяемость персонала, структурная реорганизация и изменение рабочей стратегии. В тех случаях, когда работник уходит со своей критически важной должности, прекращает выполнять свои функции или роль, "(будь то на руководящем, управленческом или линейном уровне), организация должна иметь "готового преемника" или подготовить план замены, с тем чтобы не допустить временной приостановки деятельности"<sup>21</sup>. В настоящем докладе

<sup>18</sup> CIPD, "Talent management: an overview" (справочная публикация обновлена в августе 2015 года). См.: [www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx](http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-overview.aspx).

<sup>19</sup> См. <http://workspace.unpan.org/sites/internet/Documents/UNPAN94162.pdf>, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan037380.pdf>, p. 9.

<sup>20</sup> См. IPMA-HR, "Thirty-third international symposium on public personnel management, summary report, p. 9.

<sup>21</sup> Bersin by Deloitte online Lexicon. См. <http://www.bersin.com/Lexicon/Default.aspx>.

этот термин будет использоваться попеременно с терминами "кадровая цепочка" или "кадровый резерв", которые широко используются специалистами, занимающимися вопросами практики и теории управления людскими ресурсами.

## II. Нормативно-правовая база

### A. Основные положения стратегии системы Организации Объединенных Наций в области планирования замещения кадров

20. На основе результатов обзора, проведенного ОИГ в 2007 году, инспекторы высказали рекомендацию о том, чтобы "исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций просили секретариат КСР через его Сеть людских ресурсов включить тему планирования замещения кадров в повестку дня для углубленного обсуждения на его регулярных совещаниях в целях разработки политики и основ планирования кадровой преемственности для принятия системой Организации Объединенных Наций"<sup>22</sup>.

21. В ответ на эту рекомендацию ОИГ секретариат КСР на состоявшихся в 2009 году полугодовых совещаниях Сети по вопросам людских ресурсов представил записку о планировании замещения кадров в организациях системы Организации Объединенных Наций<sup>23</sup>, содержащую предлагаемые основные положения для разработки стратегии планирования замещения кадров<sup>24</sup>. В этих основных положениях были перечислены шесть необходимых условий надлежащей организации процесса разработки стратегии планирования замещения кадров (см. вставку 1).

#### Вставка 1

#### **Основные положения, касающиеся разработки стратегии планирования замещения кадров, предложенные КСР**

а) Отправной точкой должна стать подготовка экономического обоснования для выделения ресурсов на осуществление этой деятельности. Установление четкой связи между целями организации и уровнем компетентности персонала, необходимым для их достижения, будет содействовать подготовке такого обоснования. Организации могут начать с планирования замены уходящих на пенсию сотрудников, занимающих высшие руководящие должности, поскольку их уход может привести к утрате преемственности руководства, институциональных знаний, опыта и т.д.

б) Ответственность за инициирование такого рода действий должно взять на себя высшее руководство организации (Генеральный секретарь уже одобрил этот подход в своем докладе "Инвестирование в людей")<sup>25</sup>. Кадровые службы призваны играть важную роль в содействии этому процессу; кроме того, каждый руководитель должен выявлять и растить талантливые кадры в своей зоне ответственности.

в) Разработка надежного и транспарентного процесса оценки служебной деятельности и потенциала имеет жизненно важное значение.

<sup>22</sup> См. A/62/628, стр. 16, рекомендация 6.

<sup>23</sup> СЕВ/2009/HLCM/HR/11, paras. 10–19; СЕВ/2009/HLCM/HR/37, paras. 10–20, and Annex 2, pp. 12–15.

<sup>24</sup> СЕВ/2009/HLCM/HR/37, Annex 3, p. 16.

<sup>25</sup> A/61/255.



d) Необходимо уделять постоянное внимание вопросу планирования замещения кадров посредством создания цикла планирования, анализа и принятия решений.

e) В первую очередь следует сосредоточить внимание на приоритетных направлениях, таких как планирование выхода сотрудников на пенсию; заполнение должностей руководителей отделений на местах и т.д.; это может сделать процесс более управляемым и способствовать сокращению первоначальных инвестиций.

f) Следует избегать бюрократизации и усложнения этого процесса различного рода формальностями.

22. В записке КСР одобрено определение планирования замещения кадров, согласно которому оно представляет собой "тщательно спланированные и систематические усилия организации по обеспечению преемственности профессиональных навыков и служебной деятельности на ключевых должностях... в целях сохранения, повышения квалификации, привлечения и поощрения отдельных сотрудников и наращивания интеллектуального потенциала и накопленных знаний организации"<sup>26</sup>.

23. Впоследствии секретариат КСР просил Сеть по вопросам людских ресурсов обсудить вопрос о разработке стратегии планирования замещения кадров и согласовать комплекс механизмов или моделей в целях оказания содействия организациям в деле планирования замещения кадров, используя предлагаемые основные положения для разработки стратегии планирования замещения кадров<sup>27</sup>. Выводы вышеупомянутого доклада ОИГ подтвердились результатами опроса, проведенного ранее секретариатом КСР, согласно которым лишь у одной или двух организаций системы Организации Объединенных Наций имелась содержащая четкие цели стратегия планирования замещения кадров<sup>28</sup>. Однако в записке КСР не указываются названия этой организации или организаций.

24. Планирование людских ресурсов, включая планирование замещения кадров, является одной из ключевых областей осуществляемой с 2000 года реформы системы управления людскими ресурсами Генерального секретаря Организации Объединенных Наций<sup>29</sup>. В своем докладе 2006 года, озаглавленном "Инвестирование в людей", он подчеркнул важность систематического планирования замещения сотрудников на пятилетний срок при осуществлении его предложений по содействию повышению квалификации персонала и развитию карьеры в Организации Объединенных Наций<sup>30</sup>.

25. Однако в декабре 2011 года Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций выразила серьезную обеспокоенность по поводу отсутствия прогресса в разработке Генеральным секретарем всеобъемлющего плана заме-

<sup>26</sup> СЕВ/2009/HLСM/HR/11, пара. 4; СЕВ/2009/HLСM/HR/37, пара. 4, цитата из доклада генерального директора находящейся в США частной компании по предоставлению услуг – International Centre for Performance Improvement (ICPI) (<http://www.icpiconsulting.com/-performance-management-and-succession-planning.html>).

<sup>27</sup> СЕВ/2009/HLСM/HR/11, пара. 21; СЕВ/2009/HLСM/HR/37, пара. 22, and Annexes 3 and 4, pp. 16–20.

<sup>28</sup> Ibid., para. 21.

<sup>29</sup> См. A/55/253, в частности пункт 23 а) и приложение I, пункт 1.

<sup>30</sup> См. A/61/255, пункт 201.

шения кадров для Организации и просила его разработать стратегию планирования замещения кадров для всех департаментов Секретариата<sup>31</sup>.

26. После представления своей записки в 2009 году Сеть по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ не затрагивала вопрос о планировании замещения кадров ни на одной из своих очередных сессий в течение шести лет. Этот вопрос был вновь включен в повестку дня Сети в марте 2015 года в качестве одного из главных вопросов в рамках пункта повестки дня, посвященного кадровому планированию<sup>32</sup>. Однако обсуждение, начатое на состоявшемся в Мадриде первом ежегодном совещании Сети, было прекращено, поскольку вопросы кадрового планирования и планирования замещения кадров были исключены из повестки дня Сети и не обсуждались на ее втором ежегодном совещании, которое состоялось в Вене в июле 2015 года<sup>33</sup>.

27. В свою очередь, планирование замещения кадров сегодня занимает видное место в текущей повестке дня КМГС. В существующем варианте основных положений КМГС, который был разработан в 2000 году, планирование людских ресурсов определяется в качестве неосновного элемента организационной структуры без какой-либо увязки с планированием замещения кадров (см. вставку 2). Однако в ходе бесед должностные лица секретариата КМГС, внесшие свой вклад в пересмотр публикации "Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами"<sup>34</sup>, подтвердили, что вопросы планирования замещения кадров будут включены в пересмотренный текст, который должен быть опубликован в 2016 году. Цель основных положений состоит в том, чтобы обеспечить организациям общей системы Организации Объединенных Наций возможность эффективно управлять их людскими ресурсами и целостную концептуальную основу.

Вставка 2

**"Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами", КМГС (2001 год)**

Планирование людских ресурсов включает проведение систематической оценки будущих кадровых потребностей с точки зрения численности сотрудников, уровня квалификации и компетенции, а также разработку и осуществление планов по удовлетворению этих потребностей. Весьма важно обеспечить, чтобы людские ресурсы отвечали долгосрочным потребностям организации, связанным с осуществлением программ, и регулярно проводить анализ оптимального использования существующих и будущих кадровых ресурсов. В ходе этого процесса руководители кадровых служб должны оценивать наилучшие методы сохранения высококвалифицированной и гибкой рабочей силы в целях удовлетворения меняющихся и порой непредсказуемых потребностей организации.

28. С учетом того, что основные положения КМГС призваны служить основой для всей будущей деятельности организаций в области разработки политики и процедур управления людскими ресурсами, добавление планирования замещения кадров к компонентам пересмотренных основных положений, начиная с 2016 года, подтверждает важность планирования замещения кадров в качестве

<sup>31</sup> Резолюция 66/246 Генеральной Ассамблеи, пункт 16.

<sup>32</sup> См. СЕВ/2015/HLCM/HR/1 и СЕВ/СЕВ/2015/HLCM/HR/4, пара. 13.

<sup>33</sup> СЕВ/2015/HLCM/HR/5.

<sup>34</sup> Размещено по адресу [http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC\\_hrm\\_eng.pdf](http://icsc.un.org/resources/hrpd/hrm/ICSC_hrm_eng.pdf).

одного из аспектов эффективного управления людскими ресурсами в рамках всей системы.

## **В. Планирование замещения кадров в качестве меры по снижению рисков стратегии кадрового планирования**

29. С учетом условий современного глобального рынка Международная организация по стандартизации (ИСО) учредила технический комитет для оказания содействия организациям в согласовании и оптимизации их методов управления людскими ресурсами. Государствам – членам организации поручена задача разработать набор стандартов в области управления людскими ресурсами, которые будут служить для специалистов-практиков общим координирующим руководством по ключевым функциям, связанным с управлением людскими ресурсами, с учетом условий и потребностей каждой организации. Рабочие группы технического комитета рассматривают темы, которые обсуждаются и выносятся на голосование участвующими в ИСО странами.

30. Инспектор обсудил с организатором рабочей группы первый стандарт ИСО по кадровому планированию<sup>35</sup>, который должен быть опубликован в 2016 году (см. вставку 3). Она пояснила, что рабочая группа была создана в связи с глобальным спросом на консультативные услуги и поддержку в области кадрового планирования в целях оказания содействия промышленным предприятиям, организациям и компаниям всех размеров в укреплении их потенциала в области кадрового планирования и нахождении более эффективных способов учета существующих и прогнозируемых требований рынка труда, динамичной и приобретающей все более сложный характер международной деловой конъюнктуры. Государства – члены ИСО признали, что планирование людских ресурсов стало важной, основанной на фактах дисциплиной, которая внутри организаций постепенно приравнивается к финансовому планированию и разработке стратегий хозяйственной деятельности, направленных на обеспечение их процветания.

### **Вставка 3**

#### **Проект определения первого стандарта ИСО по кадровому планированию (2015 год)**

Кадровое планирование – это процесс систематического выявления, анализа и планирования кадровых потребностей организации.

31. По мнению координатора рабочей группы ИСО планирование кадровых ресурсов позволяет установить текущий, промежуточный и будущий уровни спроса и предложения в области кадровых ресурсов и тем самым четко определить кадровые потребности организации. Оно позволяет руководству прогнозировать и реагировать на выявленные потребности в целях повышения эффективности работы организации.

<sup>35</sup> Джули Слоун является независимым международным экспертом по вопросам стратегического кадрового планирования и ведущим автором первого австралийского стандарта по кадровому планированию, опубликованному 20 октября 2015 года. Она является главным исполнительным должностным лицом компании Workforce Planning Global, см. <http://workforceplanningglobal.com/>.

32. Кроме того, координатор рабочей группы пояснила, что в настоящее время планирование замещения кадров рассматривается в качестве одной из многочисленных стратегий снижения организационных рисков и обеспечения управления, которые должны осуществляться с учетом фактической информации, полученной в результате стратегического кадрового планирования и служащей основой для принятия решений. Она указала, что стратегическое кадровое планирование обычно охватывает определенный период времени, как правило, три–пять лет согласно организационной стратегии, и такое планирование может включать проведение оценки и определение контрольных параметров кадровых ресурсов, стратегических основ управления людскими ресурсами и связанных с ними процессов в контексте существующих и будущих стратегических задач организации. Оперативное кадровое планирование ограничивается определенным периодом времени, как правило, 12 месяцами в соответствии с циклом планирования организации.

33. Рабочая группа ИСО составила таблицу с указанием рекомендуемых этапов кадрового планирования для средних и крупных организаций; эти этапы с небольшими изменениями применимы ко всем организациям, независимо от их размера. В таблице представлена информация о четырех этапах планирования замещения кадров, перечислен ряд соответствующих задач для каждого из них и указаны данные об управлении рисками в качестве третьего этапа. Координатор рабочей группы относит планирование замещения кадров к числу задач третьего этапа, в ходе которого определяются стратегии управления рисками и разрабатываются планы действий.

### **С. Планирование замещения кадров как часть управления кадровыми заменами и управления кадровым потенциалом**

34. Эксперты, придерживающиеся других теоретических подходов, рассматривают планирование замещения кадров как часть более широкого спектра процессов подбора и развития персонала, получивших название "управление кадровыми заменами"; эти процессы включают разработку стратегии подбора руководящих сотрудников, кадровое планирование, анализ профессиональных навыков и повышение профессионального уровня персонала, т.е. подготовку руководящих кадров<sup>36</sup>. Основные элементы этого более проработанного, систематического и комплексного подхода к управлению кадровыми заменами включают выявление и повышение квалификации перспективных сотрудников, с тем чтобы при открытии вакансии на ключевую должность у организации имелся не просто список потенциальных кандидатов, а резерв более подготовленных кандидатов<sup>37</sup>. В результате, когда цель практической деятельности по замещению кадров состоит в обеспечении готовности, то процесс управления кадровыми заменами может стать неотличимым от процесса управления кадровым потенциалом<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> См., например, Mike Cannell, "CIPD succession planning factsheet" (revised May 2008), and Wendy Hirsh, *Succession Planning Demystified* (Brighton, The Institute for Employment Studies, 2000).

<sup>37</sup> David Berke, *Succession Planning and Management: A guide to Organizational Systems and Practices* (Greensboro, North Carolina, Center for Creative Leadership, 2005), p. 1.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p. 1.

35. ЛИПР рассматривает управление кадровым потенциалом как "процесс, посредством которого организация подбирает персонал, управляет им и содействует его развитию в настоящее время и на перспективу"<sup>39</sup> (см. также пункт 16 выше), а планирование замещения кадров является частью этого процесса. Согласно ЛИПР, "планирование замещения кадров состоит в выявлении должностей, имеющих решающее значение для успешной работы организации, нахождении наиболее эффективных путей удовлетворения будущих потребностей и разработке стратегий для определения оптимального состава внутренних и внешних кандидатов"<sup>40</sup>. Эксперты ЛИПР поддерживают определение планирования замещения кадров как "процесса выявления одного или нескольких преемников на ключевые должности (или группу аналогичных ключевых должностей) и планирования карьерных перемещений и/или деятельности по повышению квалификации таких преемников. Преемники могут быть или достаточно подготовленными для выполнения такой работы (временные преемники) или рассматриваться как обладающие долгосрочным потенциалом (долгосрочные преемники)"<sup>41</sup>.

36. Национальные органы государственного управления рассматривают управление кадровым потенциалом в качестве ключевого инструмента планирования замещения кадров, обеспечивающего необходимый для долгосрочного планирования комплексный подход к выявлению, отбору, развитию и удержанию в организации наиболее талантливых специалистов<sup>42</sup>. Результаты недавних исследований в государственном секторе подтверждают наличие этой тенденции, связывающей планирование замещения кадров с формированием необходимых качеств и повышением квалификации сотрудников, с тем чтобы они могли стать потенциальными преемниками. Результаты проведенного в 2014 году сотрудниками МАГУЛР опроса, посвященного целевым ориентирам управления кадровым потенциалом (см. пункт 5 выше), четко показали, что большинство респондентов, являющихся действующими работниками государственного сектора, рассматривают повышение квалификации персонала в качестве ключевого элемента любого плана замещения кадров<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> James A. Cannon and Rita McGee, *Talent Management and Succession Planning* (London, CIPD Publishing, 2007), p. x.

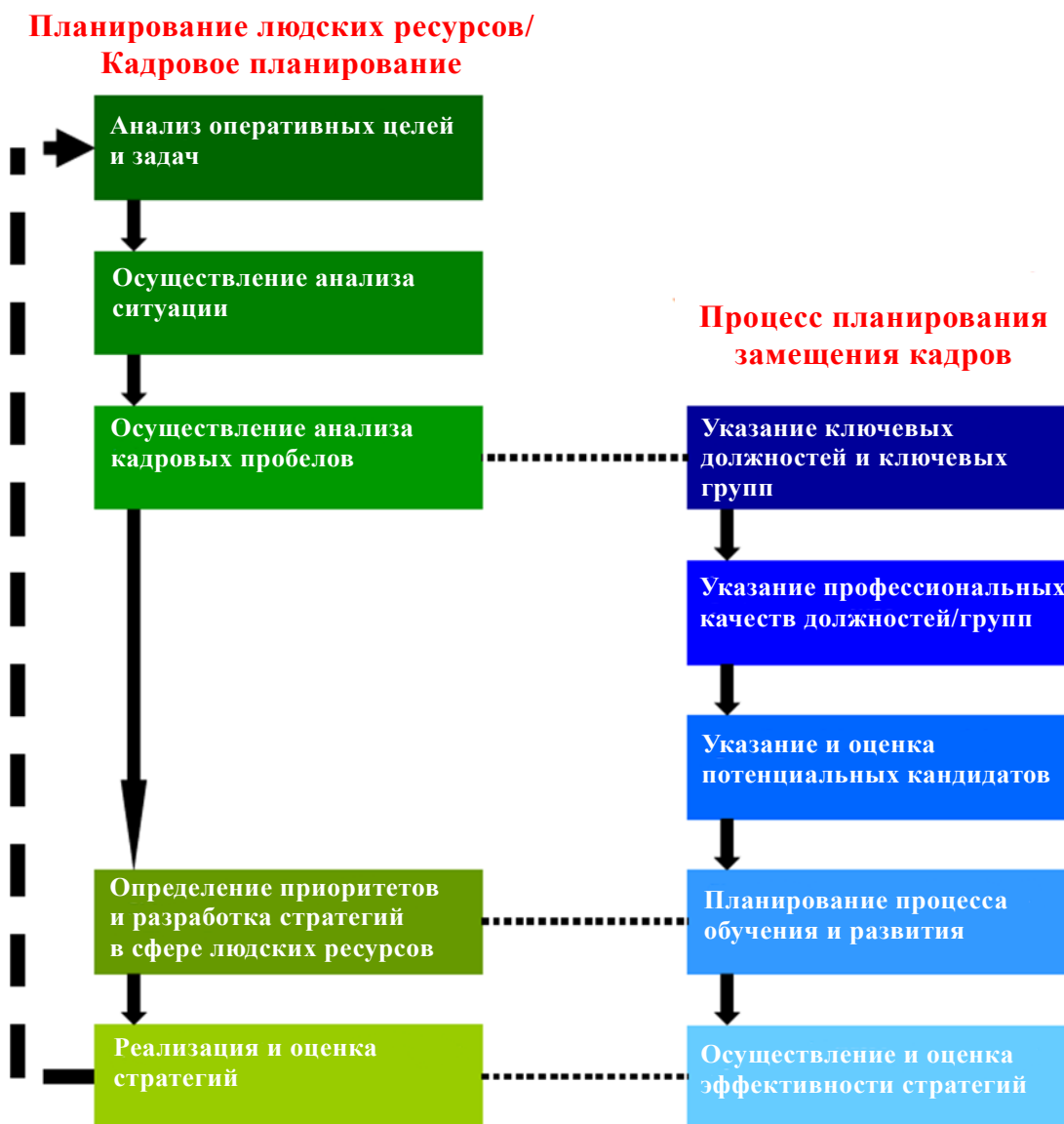
<sup>40</sup> Ibid, p. xi.

<sup>41</sup> Mike Cannell, "CIPD succession planning factsheet, 2008), p. 1, citing the definition by Wendy Hirsh.

<sup>42</sup> См., например, [www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/human\\_resources/career\\_development/content/talent\\_management/purpose.html](http://www2.gnb.ca/content/gnb/en/departments/human_resources/career_development/content/talent_management/purpose.html).

<sup>43</sup> IPMA-HR, "2014 benchmarking report: talent management", p. 1.

Диаграмма 1  
 Руководящий принцип: планирование замещения кадров содействует  
 кадровому планированию



Источник: "Succession planning and management guide", Public Service Secretariat, Government of Newfoundland and Labrador, Canada (2008), p. 5.

37. Все сторонники указанных выше подходов к планированию замещения кадров склонны рассматривать его в качестве одного из важных элементов организационного планирования, независимо от того, считают они его компонентом кадрового планирования или компонентом управления замещением должностей и кадровым потенциалом. Инспектор в целом отдает предпочтение теории, согласно которой планирование замещения кадров для критически важных функций и должностей способствует кадровому планированию (см. диаграмму 1 выше) вне зависимости от хронологического порядка осуществления планирования замещения кадров и кадрового планирования в контексте общего

планирования людских ресурсов в организации. По мнению Инспектора управление замещением сотрудников, выполняющих критически важные функции и занимающих важнейшие должности, охватывает планирование замещения кадров наряду с управлением кадровым потенциалом.

### III. Существующие стратегии планирования замещения кадров

38. Планирование замещения кадров имеет важное значение для всех организаций системы независимо от размера и сложности структуры. Принимая во внимание, что единый универсальный подход не может применяться ко всем организациям системы Организации Объединенных Наций, и учитывая разнообразие их размеров и мандатов, Инспектор предлагает использовать следующие основные целевые ориентиры, основанные на передовых методах, применяемых в частном и государственном секторах.

#### Целевой ориентир 1

**В рамках официального процесса планирования замещения кадров следует надлежащим образом учитывать потребности организации, ее миссию, мандат и характер деятельности.**

Для этого необходимо:

- a) разработать письменные стратегии, руководящие принципы и процедуры, содержащие подробные инструкции относительно планирования замещения кадров, включая сроки и приоритетные задачи, а также обязанности соответствующих сотрудников;
- b) включить эти новые документы в письменные инструкции по процедурам управления людскими ресурсами;
- c) обеспечить тесную координацию этих стратегий с другими параллельными и дополнительными стратегиями и мерами в области кадровой политики в соответствии с Основными положениями КМГС, касающимися управления людскими ресурсами;
- d) представить эти новые документы директивному/руководящим органам организаций;
- e) обеспечить регулярные отчеты исполнительных глав о прогрессе, достигнутом в деле планирования замещения кадров, и представление обновленной информации о соответствующих результатах директивному/руководящим органам организаций.

39. Цель настоящей главы состоит прежде всего в определении существующих элементов планирования замещения кадров в рамках всей системы. Ее цель также состоит в рассмотрении вопроса о том, учитываются в существующих стратегиях и практических методах управления людскими ресурсами организаций системы Организации Объединенных Наций все или некоторые из шести требований, которые содержатся в предложенных основных положениях КСР, касающихся разработки стратегии планирования замещения кадров (см. вставку 1 выше). И наконец, в ней излагаются проблемы, которые не позволяют этим организациям использовать все шесть элементов для разработки стратегии планирования замещения кадров и соответствующей политики.



## **А. Стратегии, основные положения и руководящие принципы управления людскими ресурсами**

40. В рамках осуществления соответствующих рекомендаций ОИГ от 2007 года (см. пункт 20 выше) секретариат КСР, действуя через Сеть по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ, включил в повестку дня вопрос планирования замещения кадров и продолжил его рассмотрение на своих регулярных совещаниях в 2008 и 2009 годах<sup>44</sup>, тем самым признав важное значение планирования замещения кадров на этом этапе, учитывая предполагаемое число сотрудников, выходящих на пенсию в ближайшие три–пять лет<sup>45</sup>. Кроме того, члены Сети пришли к выводу о том, что вопрос планирования замещения кадров тесно связан с практикой набора персонала, набором сотрудников на старшие должности и межучрежденческой мобильностью. В соответствии со своим выводом они договорились о создании целевой группы для рассмотрения этих взаимосвязанных вопросов на комплексной основе с целью разработки руководящих указаний относительно планирования замещения кадров. Целевая группа, которая будет состоять из представителей ряда базирующихся в Нью-Йорке организаций (Организация Объединенных Наций, Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ) и Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА)), подготовит документ о дальнейшей деятельности и представит его Сети.

41. В ходе подготовки данного обзора в архивах Сети по вопросам людских ресурсов КСР не удалось обнаружить никаких протоколов заседаний целевой группы, касающихся планирования замещения кадров. Бывшие и нынешние должностные лица секретариата КСР и организаций системы Организации Объединенных Наций отметили, что такое отсутствие записей можно объяснить двумя причинами. Во-первых, частой сменяемостью членов Сети. По словам должностных лиц, члены Сети *ex officio*, а именно директора, возглавляющие службы управления людскими ресурсами, постоянно меняются, поскольку срок полномочий директора на этом уровне, как правило, не превышает пяти лет. Соответственно, большинство должностных лиц, исполнявших обязанности руководителей управлений людских ресурсов и входивших в состав целевой группы Сети в 2009 году, с тех пор покинули свои должности. Вторая причина отсутствия записей может быть связана с тем, что на этом этапе преемственность в работе секретариата КСР была прервана, поскольку в течение многих лет, начиная с 2009 года, должность старшего советника Сети до назначения нынешнего сотрудника оставалась вакантной. В силу этих обстоятельств не обнаружено документированных объяснений, почему в повестке дня Сети по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ отсутствовал пункт планирования замещения кадров в период с 2009 года по март 2015 года, когда он вновь появился в качестве одного из ключевых вопросов, относящихся к кадровому планированию, и стал предметом дискуссии по подготовке планов замены сотрудников<sup>46</sup>.

42. Данный обзор показал, что лишь 14 из 24 рассмотренных организаций системы Организации Объединенных Наций упоминают планирование замещения кадров либо в своих нынешних стратегиях или основных положениях в области людских ресурсов либо в рамках предыдущих стратегий или основных

<sup>44</sup> См. A/62/628, р. 16, рекомендация 6.

<sup>45</sup> См. выводы совещания Сети по вопросам людских ресурсов, 18-я сессия (СЕВ/2009/HLCM/HR/46/Rev.1), пара. 43.

<sup>46</sup> См. СЕВ/2015/HLCM/HR/1.

положений, которые устарели и не обновлялись<sup>47</sup>. Кроме того, каждая из этих организаций устанавливает связь между планированием замещения кадров и различными компонентами управления людскими ресурсами. Некоторые из них рассматривают его в качестве компонента кадрового планирования и/или управления заменами сотрудников, что прямо или косвенно связано с управлением кадровым потенциалом или развитием карьеры. По мнению Инспектора, всем организациям системы Организации Объединенных Наций, включая вышеупомянутые 14 организаций, пора вернуться к работе, которая уже была проделана в рамках Сети по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ. Поэтому члены Сети должны идти вперед, и, независимо от статуса осуществления инициатив в области планирования замещения кадров в своих организациях, в конечном итоге согласовать общее определение планирования замещения кадров и основные положения, исходя из общего понимания принципов, как это первоначально планировалось несколько лет назад. Как отметили участвующие организации, нынешнее состояние дел в системе Организации Объединенных Наций свидетельствует об отсутствии последовательности в осуществлении записки КСР 2009 года и не позволяет составить представление о ходе осуществления соответствующей рекомендации ОИГ 2007 года.

43. Две из 24 рассмотренных организаций системы Организации Объединенных Наций (ЮНФПА и Международная организация труда (МОТ)) в своих стратегиях в области людских ресурсов прямо говорят о кадровом планировании, но не о планировании замещения кадров. Например, в стратегии ЮНФПА в области людских ресурсов на 2014–2017 годы вопрос о планировании замещения кадров затрагивается лишь косвенно путем ссылки на "резервы одаренных специалистов, готовых к назначению на критически важные должности"<sup>48</sup>. В стратегии МОТ на 2010–2015 годы, ориентированной на конкретные результаты, термин "планы замещения кадров" упоминается только один раз без привязки к стратегии планирования замещения кадров<sup>49</sup>. Однако в 2013 году внешний ревизор Административного совета Международного бюро труда рекомендовал МОТ "разработать процесс планирования замещения кадров"<sup>50</sup>, а отсутствие планирования замещения кадров было дважды обозначено в качестве риска для ЮНФПА. Говоря более конкретно, в 2009 году Консультативный комитет по ревизии ЮНФПА отметил, что ЮНФПА признает важность планирования замещения кадров и считает, что отсутствие такого планирования представляет риск для Организации<sup>51</sup>, однако в рамках оценки общеорганизационного управления рисками, проведенной в 2014 году, сделан вывод о том, что отсутствие планирования замещения кадров является одной из шести основных областей повышенного риска для ЮНФПА.

44. Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) помещает кадровое планирование на второе место в перечне восьми интерактивных элементов, лежащих в основе ее стратегии в

<sup>47</sup> Организация Объединенных Наций, ПРООН, УВКБ, ЮНОПС, МСЭ, БАПОР, МПП, МТЦ, ФАО, ИКАО, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ВОЗ и ВОИС.

<sup>48</sup> См. UNFPA Human Resources Strategy 2014–2017, p. 11.

<sup>49</sup> См. ILO, "Results-based strategies 2010–15: Human Resources Strategy – Refocusing human resources" (GB.306/PFA/12/2), para. 11.

<sup>50</sup> См. ILO, "Financial report and audited consolidated financial statements for the year ended 31 December 2012" (ILC.102/FIN), p. 38.

<sup>51</sup> См. ЮНФПА, "Деятельность ЮНФПА в области внутренней ревизии и надзора в 2008 году" (DP/FPA/2009/5"), стр. 30–31.

области управления людскими ресурсами на 2011–2015 годы. В этой стратегии не упоминается планирование замещения кадров<sup>52</sup>.

45. В целом лишь 10 из 16 участвующих организаций, упомянутых в пунктах 42 и 43 выше, утверждают в своих стратегиях управления людскими ресурсами, основных положениях и других официальных документах, что для достижения своих стратегических целей они решают задачу обеспечения "нужных людей в нужном месте в нужное время". Однако в 2012 году инспекторы ОИГ рекомендовали всем участвующим организациям внедрять кадровое планирование в соответствии с организационными потребностями<sup>53</sup>.

46. Наряду с этими организациями тот же девиз приняли Всемирный почтовый союз (ВПС) и ЮНИСЕФ. Управление людских ресурсов ВПС в своей программе "Видение на перспективу до 2020 года"<sup>54</sup> отмечает, что наличие нужных работников поможет организации в решении стоящих перед ней общих задач. Однако оно не рассматривает более подробно ни кадровое планирование ни планирование замещения кадров, несмотря на конкретные рекомендации на этот счет, содержащиеся в подготовленном по внешнему контракту докладе о результатах внутренней аудиторской проверки по вопросу о планировании замещения кадров в целях устранения отмеченных потенциальных рисков<sup>55</sup>. ЮНИСЕФ, включивший в 2013 году задачу обеспечения "нужных людей в нужном месте в нужное время" в свою стратегию в области людских ресурсов, начиная с 2010 года, предоставляет информацию о стратегическом кадровом планировании и планировании замещения кадров, относя эти направления работы к числу важнейших в области людских ресурсов<sup>56</sup>. МАГАТЭ пока еще не предприняло никаких конкретных шагов в этом направлении, несмотря на положительную реакцию руководства на рекомендации внешнего ревизора, указавшего в 2013 году на необходимость тщательного планирования замещения кадров в МАГАТЭ<sup>57</sup>.

47. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) является первой и единственной организацией в системе Организации Объединенных Наций, опубликовавшей в 2013 году отдельные руководящие принципы в отношении планирования замещения кадров. Однако эти руководящие принципы были вскоре заменены руководящими принципами управления должностями организации<sup>58</sup>, которые были опубликованы в июне 2014 года. По словам опрошенных должностных лиц ВОИС, удаление отдельных руководящих принципов планирования замещения кадров "было осуществлено в соответствии с комплексным подходом организации". Впоследствии ВОИС включил термин "план замещения кадров" в новые руководящие принципы кадрового планирования, разработанные в мае 2015 года<sup>59</sup>.

<sup>52</sup> Стратегия Секретариата ЮНЭЙДС в области людских ресурсов на 2011–2015 годы, пункт 17 а).

<sup>53</sup> См. JIU/NOTE/2012/1, p. 13, benchmark 5.

<sup>54</sup> UPU Human Resources Directorate Vision 2020 (2014), section 1, p. 2.

<sup>55</sup> UPU draft internal audit report by Ernst and Young (October 2013).

<sup>56</sup> См. UNICEF, "Division of Human Resources: 2013 Annual Report", pp. 1 and 4; и "Достигнутый прогресс в управлении людскими ресурсами в ЮНИСЕФ", (E/ICEF/2010/AB/L.9), пункты 24 и 44.

<sup>57</sup> См. МАГАТЭ, "Финансовые ведомости Агентства за 2014 год" (GC(59)/3), стр. 177.

<sup>58</sup> Внутренний меморандум ВОИС о руководящих принципах управления должностями (13 июня 2014 года).

<sup>59</sup> См. WIPO, "Develop organizational design: workforce planning guidelines" (15 May 2015), p. 4, para. 1.

48. Использование этого термина было призвано подчеркнуть важность отражения общих принципов планирования замещения кадров применительно к критически важным должностям и ключевым функциям в конкретных планах кадровых замен. Таким образом, в рамках процесса планирования людских ресурсов на период 2016–2017 годов руководители программ ВОИС были обязаны провести анализ существующих кадровых ресурсов. В частности, в том что касается планирования замещения кадров, их просили указать, почему и когда ожидается освобождение должности по срочному контракту и требуется ли замена (наряду с обоснованием в соответствии с руководящими принципами управления должностями) или соответствующие задачи могут быть перераспределены или осуществлены за счет альтернативных решений, предусматривающих гибкое использование персонала.

49. Руководство ПРООН приняло рекомендацию относительно планирования замещения кадров, сформулированную Управлением ревизии и расследований Программы, и в конце 2013 года согласилось разработать и внедрить механизм стратегического кадрового планирования и планирования замещения кадров, который будет включать разработку политики и обеспечивать руководящие указания<sup>60</sup>. На момент завершения подготовки настоящего обзора такая политика и руководящие указания подготовлены не были.

## **В. Связь между планированием замещения кадров и иными видами деятельности по управлению людскими ресурсами**

### **Целевой ориентир 2**

**Организация использует глобальный подход, в рамках которого официальное планирование замещения кадров и управление этим процессом интегрируется в общую сферу деятельности по управлению людскими ресурсами.**

50. В 2012 году Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций обратилась к Секретариату с просьбой разработать стратегию планирования замещения кадров для всех департаментов Секретариата (см. пункт 25 выше). Секретариат ответил, что он предпринял ряд шагов в целях разработки более целостного подхода к планированию замещения кадров и представил обзор стратегий планирования замещения кадров, охватывающих те области, где замещение кадров возможно на основе найма с использованием списков кандидатов на должности<sup>61</sup>. Секретариат поместил планирование замещения кадров в качестве компонента планирования кадровых ресурсов в раздел доклада Генерального секретаря, посвященный управлению кадровым потенциалом<sup>62</sup>. В частности, Департамент полевой поддержки (ДПП) полагает, что кадровое планирование является "важным фактором управления кадровым потенциалом", и связывает планирование замещения кадров со стратегическим направлением своей деятельности. В докладе Генерального секретаря подчеркивается, что стратегии планирования замещения кадров дополняют работу по планиро-

<sup>60</sup> UNDP Office of Audit and Investigations, "Audit report No. 1109 on the Office of Human Resources" (12 August 2013), p. 13, recommendation 10.

<sup>61</sup> См. A/67/324, пункт 22.

<sup>62</sup> Там же, пункты 21–22.

ванию замещения должностей, которая проводится в рамках бюджетного процесса<sup>63</sup>.

51. Однако во всех последующих ежегодных обзорах по вопросам управления людскими ресурсами, выпущенных к настоящему времени и представленных Генеральным секретарем Генеральной Ассамблеи, отсутствует информация о результатах работы по осуществлению стратегий планирования замещения кадров, объявленных в 2012 году, и термин "планирование замещения кадров" больше не упоминается ни в одном из опубликованных с тех пор докладов. Кроме того, поскольку в 2014 году Генеральная Ассамблея призвала к внедрению системы кадрового планирования в качестве первоочередной задачи, Секретариат отчитывается о своих усилиях исключительно в этой области. В то же время секретариат признал, что для налаживания эффективного процесса кадрового планирования и институционализации планирования людских ресурсов в качестве нового направления управленческой деятельности в Секретариате потребуются значительные усилия.

52. В феврале 2014 года Управление людских ресурсов (УЛР) совместно с Департаментом полевой поддержки (ДПП) приступило к реализации проекта по созданию системы кадрового планирования, которую можно было бы применять в рамках всего Секретариата. Была создана консультативная группа по кадровому планированию в составе сотрудников, работающих в различных департаментах и управлениях и обладающих соответствующим опытом работы по вопросам, касающимся управления кадровым потенциалом, стратегического планирования и составления бюджета. На начальном этапе и этапе концептуальной разработки проекта (февраль–май 2014 года) группа провела обзор внешней практики кадрового планирования и накопленного опыта, разработала концепцию и новую методологию планирования людских ресурсов и осуществила экспериментальный проект вместе с Отделом медицинского обслуживания Управления людских ресурсов Департамента по вопросам управления (ОМО/УЛР/ДУ)<sup>64</sup>. Экспериментальный проект, основанный на учете критически важных функций для выявления должностей и планирования необходимого числа сотрудников для их заполнения, был представлен 24 июля 2014 года. По словам опрошенных должностных лиц Организации Объединенных Наций, консультативная группа не созывалась со времени представления экспериментального проекта ОМО/УЛР/ДУ; ожидается, что она возобновит свою работу во второй половине 2015 года.

53. В докладе Генерального секретаря утверждается, что эта инициатива в области кадрового планирования все еще находится в зачаточном состоянии и что необходимо осуществить дополнительные экспериментальные проекты<sup>65</sup>. Создавая потенциал для кадрового планирования на базе людских ресурсов как в полевых, так и неполевых операциях, необходимо уделять особое внимание "анализу и обобщению выполняемой работы". Секретариат отметил, что в целях разработки и внедрения более отлаженной системы кадрового планирования потребуются значительные инвестиции ресурсов и временные затраты. С учетом ограниченности ресурсов и других приоритетов в области реформы людских ресурсов деятельность будет осуществляться поэтапно на протяжении ряда лет. Предполагается, что график ее осуществления будет согласован с поэтапным развертыванием новой системы мобильности и развития карьеры<sup>66</sup>.

<sup>63</sup> Там же, пункт 22 (сноска 4).

<sup>64</sup> См. A/69/190, пункт 30.

<sup>65</sup> См. A/69/190, пункт 31.

<sup>66</sup> Там же, пункт 33. См. также A/69/190/Add.1 и A/70/254, пункты 2, 29, 65 и 66.

Однако никакой информации о параллельном осуществлении стратегий планирования замещения кадров для всех департаментов Секретариата представлено не было.

54. Напротив, в соответствии с глобальной стратегией полевой поддержки Секретариата, о чем сообщалось в начале 2014 года<sup>67</sup>, ДПП заявил о своей готовности к осуществлению концепции и плана управления кадровыми заменами с упором на кадровые ресурсы руководящего звена, включая директора/начальника Отдела поддержки миссии, заместителя директора Отдела поддержки Миссии, начальника административной службы и начальника службы комплексного вспомогательного обслуживания и главного сотрудника по вопросам людских ресурсов. В октябре 2014 года ДПП подготовил документ с изложением концепции и плана разработки и осуществления программы замещения кадров на критически важных должностях старшего уровня, а именно: начальник Отдела поддержки Миссии (НОПМ), заместитель директора Отдела поддержки Миссии (ЗДОПМ) и директор Отдела поддержки Миссии (ДОПМ)<sup>68</sup>. В целях отработки методологии программа была опробована в двух полевых операциях<sup>69</sup>, и задача состоит в том, чтобы получить первые результаты в начале 2016 года<sup>70</sup>. Предполагается, что впоследствии эта программа будет внедрена во все полевые операции, в том числе на уровне более важных руководящих должностей.

55. Инспектору был представлен проект, озаглавленный "Приложение II – Усовершенствованная система управления людскими ресурсами на местах"<sup>71</sup>, призванный дополнить глобальную стратегию полевой поддержки. Опрошенные должностные лица ДПП разъяснили, что разработка плана замещения кадров на эти должности была обусловлена настоятельной необходимостью. Поскольку, по общему признанию, крайне трудно найти и отобрать кандидатов на такие должности, обладающих необходимым сочетанием навыков и опыта, пришлось действовать и начинать подготовку преемников для решения проблемы кадрового дефицита на этих постах. Впоследствии планирование замещения кадров стало одним из шести основных направлений деятельности, которому в проекте основных положений уделяется особое внимание. Кроме того, в проекте основных положений особый упор сделан на механизмах планирования замещения сотрудников на руководящих должностях в рамках операций по поддержанию мира.

56. По словам лиц, опрошенных в Международной морской организации (ИМО), стратегия планирования замещения кадров ИМО, находящаяся в настоящее время в стадии разработки, тесно связана с вопросами развития карьеры, управления служебной деятельностью и мобильности персонала. Говоря более конкретно, в ИМО планирование замещения кадров является одним из компонентов системы развития карьеры. Аналогичным образом, Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) рассматривает планирование замещения кадров

<sup>67</sup> См. A/68/731, приложение I.

<sup>68</sup> Eva Garcia, "Succession management programme: mission support leadership pool" (DFS, October 2014).

<sup>69</sup> Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане и Операция Организации Объединенных Наций в Кот-д'Ивуаре.

<sup>70</sup> Succession management plan for senior key positions in field operations, United Nations CSU/FPD/DFS (12 February 2015).

<sup>71</sup> Confidential Draft Global Support Strategy for the United Nations Field Operations – Version 8: Annex II – Improved Human Resources Management Framework, United Nations Department of Field Support (as at 1 September 2015).

как механизм осуществления кадрового планирования, с учетом того, что оно является одним из четырех основных компонентов регулирования карьерного роста, наряду с развитием карьеры, управлением служебной деятельностью и мобильностью, и представляет собой основной элемент ее стратегии в области людских ресурсов<sup>72</sup>.

57. Согласно Организации Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), "управление талантами предполагает привлечение и закрепление талантливых людей, приверженных целям Организации"<sup>73</sup>. Для ЮНЕСКО кадровое планирование является необходимым условием управления кадровым потенциалом, поскольку сначала необходимо определить профессиональные профили и требуемые навыки и на этой основе разрабатывать и осуществлять стратегии укомплектования штатов для удовлетворения выявленных потребностей. Осуществление кадровых стратегий способствует созданию эффективных механизмов планирования, обновления персонала для избежания пробелов в укомплектовании кадрами и обеспечения осуществления программ<sup>74</sup>.

58. В контексте своей системы управления кадровым потенциалом Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) предусматривает использование комплексного подхода к управлению кадрами, включая, в частности, стратегическое кадровое планирование и планирование замещения кадров для удовлетворения своих текущих и будущих кадровых потребностей<sup>75</sup>. ЮНИСЕФ использует термин "кадровое планирование" в качестве синонима планирования замещения кадров, считая его "стратегическим подходом к обеспечению постоянного наличия квалифицированных сотрудников для удовлетворения потребностей на местах"<sup>76</sup>. Сообщается, что Отдел людских ресурсов ЮНИСЕФ разработал комплексную систему кадрового планирования для шести основных направлений работы в области людских ресурсов, включая кадровое планирование, развитие карьеры и формирование руководящих навыков/планирование замещения кадров<sup>77</sup>.

59. Две международные организации, находящиеся вне системы Организации Объединенных Наций, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Всемирная торговая организация (ВТО), также закрепили понятие планирование замещения кадров в системе управления кадровым потенциалом и развития карьеры. Опрошенные должностные лица ОЭСР отметили, что они изучают программы по развитию кадрового потенциала и что они рассматривают планирование замещения кадров как один из способов решения этой задачи. Такая точка зрения близка к подходам, принятым Организацией Объединенных Наций, ЮНИСЕФ, ЮНОПС и ЮНЕСКО. Должностные лица ВТО пояснили, что, хотя в организации отсутствует процесс планирования замещения кадров, тем не менее, ведется работа по созданию основы для внедрения такого процесса. Они рассматривают планирование замещения кадров как один из составных элементов, которые сотрудники должны включать в систему развития своей карьеры. Можно сделать вывод, что концепция ВТО идентична системе,

<sup>72</sup> См. ВОЗ, EB134/INF./2, пункты 6, 7 и 15.

<sup>73</sup> См. UNESCO, 186 EX/25, приложение I, пункт 8.

<sup>74</sup> Там же.

<sup>75</sup> См. UNOPS, "Organizational Directive No. 39: Talent Management Framework (rev. 1)", 1 September 2015, para. 3.3.

<sup>76</sup> UNICEF Guidelines on Senior Staff Rotation and Reassignment Exercise 2015 (November 2014), para. 44.

<sup>77</sup> UNICEF, "Division of Human Resources: 2013 Annual Report", pp. 3 and 4.

принятой в ИМО, и весьма схожа с концепцией, взятой на вооружение ВОЗ (см. пункт 56 выше).

### **С. Приоритетные направления планирования замещения кадров**

60. В предложенных КСР основных положениях, среди прочего, содержится рекомендация о том, что при разработке стратегии планирования замещения кадров (см. вставку 1 выше), необходимо уделять первоочередное внимание приоритетным областям, с тем чтобы сделать этот процесс более управляемым и снизить объем первоначальных инвестиций. Примером такой приоритетной области в сфере планирования служит выход на пенсию. Как представляется, семь специализированных учреждений – (Международная организация гражданской авиации (ИКАО), Международный союз электросвязи (МСЭ), Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), ВПС, ВОЗ, ВОИС и Всемирная метеорологическая организация (ВМО)) – учитывают эту рекомендацию (см. приложение II), поскольку их неофициальное планирование замещения кадров охватывает выходящих в отставку сотрудников. Кроме того, во всех этих организациях планирование замещения кадров охватывает всех выходящих на пенсию сотрудников, независимо от категории и уровня<sup>78</sup>. Кроме того, ИКАО, МСЭ, ВМО и МАГАТЭ сообщили о том, что они используют один и тот же метод планирования своих людских ресурсов: планирование людских ресурсов ведется в соответствии с бюджетными циклами соответствующих организаций и ожидаемые вакансии проецируются на следующий бюджетный цикл (четыре года в МСЭ и ВМО, три года в ИКАО и два года в МАГАТЭ). В то же время в МАГАТЭ такое планирование в привязке к бюджетному циклу может осуществляться и вне цикла. Должностные лица МАГАТЭ также особо отметили, что, поскольку контракты сотрудников категории специалистов ограничены семилетним сроком, в рамках планирования организации неизбежно приходится учитывать не только сотрудников, выходящих на пенсию, но и персонал, выходящий в отставку в связи с окончанием срока службы.

61. Еще две организации, Организация Объединенных Наций и Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), в рамках планирования замещения кадров уделяют приоритетное внимание сотрудникам, выходящим на пенсию, однако только на уровне старшего руководящего звена. В Секретариате Организации Объединенных Наций Управление людских ресурсов Департамента по вопросам управления (УЛР/ДУ) рассматривает работу по учету сотрудников, выходящих на пенсию, в качестве приоритетного направления планирования замещения кадров, поскольку здесь легче готовить прогнозы. С учетом этого, объявления о соответствующих вакансиях должны публиковаться до выхода сотрудников на пенсию. Административные канцелярии и государства-члены имеют доступ в режиме онлайн к пятилетнему прогнозу выхода на пенсию старших сотрудников<sup>79</sup>. Кроме того, административные канцелярии могут получать доклады с данными о выходе на пенсию за различные периоды с использованием инструмента предоставления отчетности по людским ресурсам Комплексной системы управленческой информации (ИМИС) Секретариата. Сотрудники ДПП отметили, что они используют системный подход к управлению планирования замещения кадров, особенно с учетом выхода на пенсию директоров на уровне Д-1 и Д-2,

<sup>78</sup> ITU Human resources management strategy and policy framework 2010–2014, Annex 2, Chapter III, para. 35, p. 6.

<sup>79</sup> См. A/69/190, стр. 14, таблица 2.



освобождающих эти посты в ближайшем будущем. Поэтому они выявляют такие освобождающиеся должности по меньшей мере за год и ведут их учет до выхода сотрудников на пенсию. Департамент общественной информации Секретариата Организации Объединенных Наций и Экономическая комиссия для Африки в своих соответствующих ответах на анкеты отметили, что прогнозирование обязательного выхода в отставку является единственным имеющимся в их распоряжении методом ведения учета увольнений и вакансий. Экономическая комиссия для Африки сообщила, что, хотя планирование замещения кадров распространяется главным образом на директоров на уровне Д-1 и сотрудников категории специалистов на уровне С-5, оно также охватывает сотрудников на уровне С-4 и С-3, а также сотрудников категории общего обслуживания на уровне О-7.

62. В настоящее время перед руководством УВКБ стоит серьезная проблема, связанная с заменой руководящего состава, учитывая большое число старших сотрудников, выходящих на пенсию в течение следующего десятилетия. В этой связи УВКБ планирует меры по сведению к минимуму последствий предстоящего увольнения старших сотрудников из организации. Большое число международных сотрудников пришло на работу в организацию во время гуманитарных кризисов 1990-х годов, и значительное число нынешних руководителей старшего звена УВКБ должно выйти на пенсию в период с 2016 по 2026 год, а именно: 86% сотрудников уровня Д-2; 73% сотрудников уровня Д-1 и 48% сотрудников уровня С-5<sup>80</sup>. В целом в течение этого периода 50% нынешних представителей УВКБ в странах и руководителей отделений УВКБ на должностях уровня от С-4 до Д-2 выйдут в отставку.

63. Ряд организаций в качестве приоритетной области планирования замещения кадров используют второй подход, приведенный в предложенных КСР основных положениях для разработки стратегии планирования замещения кадров, уделяя основное внимание руководителям полевых отделений или сотрудникам старшего звена, занимающим аналогичные должности вне мест расположения центральных учреждений. Ответы на вопросник, представленные ЮНЭЙДС, свидетельствуют о том, что тщательное планирование замещения кадров осуществляется на региональном и страновом уровнях применительно к должностям директоров Групп региональной поддержки ЮНЭЙДС и директоров страновых отделений, и, благодаря инициативным действиям руководства, эти должности заполняются, как только они становятся вакантными. ПРООН также сообщила, что, будучи организацией, базирующейся на местах, в рамках планирования замещения кадров основное внимание уделяется старшим руководящим должностям в страновых отделениях, а именно должностям страновых директоров, заместителей страновых директоров и заместителей Представителя-резидента, поскольку они представляют собой важные руководящие должности, связанные с основными направлениями деятельности. ВОЗ, по словам должностных лиц организации, начиная с 2009 года, также применяет планирование замещения кадров в отношении руководителей отделений ВОЗ в странах, территориях и районах. Согласно ЮНИСЕФ, планирование замещения кадров в организации осуществляется на систематической и регулярной основе главным образом в отношении должностей представителей (на уровне С-5, Д-1 и Д-2) и всех других должностей на уровне Д-1 и выше, в частности помощников директоров, заместителей директоров и директоров. Что касается ЮНОПС, то участвовавшие в собеседованиях сотрудники пояснили, что в рамках планирования замещения кадров особое внимание также уделяется должностям старшего ру-

---

<sup>80</sup> Статистические данные представлены УВКБ в январе 2016 года.

ководящего звена, поскольку они являются наиболее важными для осуществления операций и их сложнее всего заполнить за счет внешних кандидатов. ИКАО считает исключительно важной задачей замещения сотрудников, занимающих управленческие и руководящие должности на уровне С-5 и выше, осуществляющих технические функции и обязанности на уровне старшего звена категории общего обслуживания (О-7), особенно с учетом предстоящего выхода на пенсию значительного контингента нынешнего поколения специалистов по авиации.

64. Инспектор пришел к выводу о том, что реализация политики в области мобильности и ротации, там, где это возможно, заставляет организации системы Организации Объединенных Наций заниматься вопросами планирования и подготовки замещения кадров. Большинство участвующих организаций с расширенным присутствием на местах и значительным числом операций, таких как ЮНЭЙДС, ПРООН, ЮНФПА, УВКБ, ЮНИСЕФ, ВПП, Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), ВОЗ и ЮНЕСКО, используют в основном географическую мобильность, которая проводится либо в обязательном, либо в добровольном порядке. МАГАТЭ и организации, сотрудники которых базируются главным образом в штаб-квартирах, такие, как ИКАО, в качестве альтернативного решения для своих сотрудников могут также проводить политику функциональной и межведомственной мобильности. В случае ИКАО добровольный перевод на другие должности может также включать работу в местах службы за пределами штаб-квартиры.

65. Политика мобильности ЮНЭЙДС распространяется на сотрудников категории специалистов и выше, работающих по срочным контрактам, в том числе на ключевых должностях директоров страновых представительств ЮНЭЙДС. Должностные лица ЮНЭЙДС сообщили, что посредством своевременного назначения квалифицированных сотрудников на должности в различных районах мира, мобильность обеспечивает соответствие персонала ЮНЭЙДС целям организации. Мероприятия, связанные с программой мобильности, проводятся один раз в год. В рамках определенных ЮНФПА приоритетных областей планирования замещения кадров первоочередное внимание уделяется подлежащим ротации руководящим должностям, а именно, должностям представителей на уровне Д-1 и С-5, заместителей представителя на уровне С-5 и С-4 и руководителей международных операций на уровне С-4 и С-3. Эти посты связаны с основным направлением деятельности ЮНФПА и финансируются за счет институционального бюджета. Такие должности подпадают под действие принципа ротации, что имеет решающее значение при определении кандидатов на эти роли. В политике ротации закреплена идея кадрового резерва руководящих работников, который позволяет сотрудникам, желающим продвинуться по службе на руководящие должности, а также внешним кандидатам, участвовать в процессе оценки их профессиональной пригодности. Подлежащие ротации сотрудники с хорошим послужным списком проходят оценку в приоритетном порядке, при том условии, что они удовлетворяют всем основным критериям. В ходе ежегодной кампании примерно 20–30 сотрудников переводятся на новые должности на основе ротации.

66. В ПРООН новая политика мобильности в настоящее время находится в стадии разработки, а действующая политика ротации с встроенной в нее концепцией кадрового резерва аналогична стратегии ЮНФПА. В частности, действующая с 2010 года политика ПРООН в отношении отбора и назначений в другие подразделения на международные ротационные должности предусматривает проведение раз в два года цикла назначений для заполнения должностей уровня от С-4 до Д-1 применительно к международным подлежащим ротации

должностям, которые станут вакантными. ЮНИСЕФ осуществляет аналогичную ежегодную программу ротации и перевода сотрудников старшего звена. Эта программа считается эффективной моделью планирования замещения и ротации старших управленческих и руководящих кадров. В руководящих принципах ЮНИСЕФ относительно ротации и назначения в другие подразделения старших сотрудников этот процесс описывается как общеорганизационная кампания в целях осуществления систематического и своевременного планирования замещения кадров на старших должностях в рамках организации и оказания содействия выявлению наиболее подходящих кандидатов для работы в качестве руководителей ЮНИСЕФ в глобальном масштабе.

67. Ротация является неотъемлемым элементом описания большинства должностей в УВКБ, где особое внимание уделяется сохранению баланса в том, что касается назначений в места с трудными условиями службы. В этой связи должностные лица организации отмечают, что их организация использует весьма предсказуемый план ротации, который также служит основой для планирования развития карьеры сотрудников. Два раза в год УВКБ публикует перечни ротационных должностей, помимо списков дополнительных постов и вакансий, заполняемых в экстренном порядке. В МПП решения о назначениях на ключевые руководящие должности на уровне от Д-1 до Д-2, а также директоров страновых отделений на уровне С-5 принимаются Комитетом старших руководителей в соответствии с Общей политикой МПП в отношении назначений в другие подразделения. Решения, касающиеся назначений в рамках ротации сотрудников на уровне от С-1 до С-4, а также на уровне С-5, исполняющих все другие функции, за исключением обязанностей директора странового отделения, обычно принимаются в ходе проведения крупной ежегодной кампании.

68. Программа мобильности ФАО была пересмотрена в конце 2014 года, когда была внедрена совершенно новая процедура, согласно которой вся полнота ответственности за достижение целей организации в области мобильности возлагается на руководителей технических департаментов, действующих в консультации с руководителями децентрализованных отделений. В соответствии с требованиями новой версии программы они обязаны заниматься вопросами укомплектования штатов в технических областях, относящихся к сфере их компетенции. Так, например, руководители определяют, какому сотруднику было бы полезно перейти на другую должность или какой работник наиболее соответствует посту, освобождающемуся в течение следующих 24 месяцев. Впервые эти планы мобильности были представлены руководителями в 2015 году, когда 45 сотрудников категории специалистов получили назначения по программе географической мобильности. ФАО надеется, что руководители, при содействии специалистов кадровых подразделений, будут более активно помогать сотрудникам принимать решения относительно последующих карьерных перемещений, что, безусловно, имеет чрезвычайно важное значение для внедрения планирования замещения кадров в организации.

69. Программа мобильности ВОЗ, основанная на стандартном сроке назначения, который в свою очередь зависит от классификации мест службы по степени трудности условий, будет позволять организации периодически направлять сотрудников туда, где они наиболее необходимы. Она также позволит полнее учитывать меняющиеся потребности в рамках всей организации. Политика географической мобильности ЮНЕСКО ориентирована на сотрудников, пребывающих в должности дольше стандартного срока назначения. В некоторых случаях сотрудников, обладающих обширным управленческим опытом работы в Центральных учреждениях или на местах, которые либо приближаются к концу стандартного срока назначения, либо достигают обязательного возраста выхода

на пенсию, просят временно выполнять функции, предусмотренные для руководящей вакантной должности до ее заполнения.

70. В МАГАТЭ политика мобильности позволяет сотрудниками категории специалистов за семилетнюю карьеру в организации до обязательного увольнения осуществить переход на другую должность в целях расширения навыков и опыта и изменения своих представлений. Считается, что мобильность персонала способствует обмену знаниями и распространению передового опыта, а также углублению понимания между различными департаментами, отделами и подразделениями Агентства. В ИМО политика мобильности позволяет сотрудникам приобретать знания и опыт на ключевых должностях и повышает их шансы на получение назначения на другие должности. Однако ИМО не гарантирует перевод или продвижение по службе. С другой стороны, в МОТ перевод в рамках мобильности на ключевые управленческие должности рассматривается в качестве важного аспекта развития карьеры. Должностные лица МОТ сообщили, что с начала 2013 года в организации функционирует система, в рамках которой сотрудников просят выражать заинтересованность в работе на руководящих должностях (директоры отделений в стране на уровне С-5 и Д-1 или Д-2), и что она уже зарекомендовала себя в качестве отличного средства повышения эффективности и транспарентности. Она предоставляет заинтересованным внутренним кандидатам широкие возможности для развития карьеры.

## **D. Роль служб управления людскими ресурсами**

### **Специалисты кадровых служб**

71. В соответствии с еще одним принципом предлагаемых КСР основных положений для разработки стратегии планирования замещения кадров важная роль в оказании содействия процессу планирования замещения кадров отводится службам управления людскими ресурсами. Инспектор отметил, что лишь пять организаций системы Организации Объединенных Наций назначают сотрудников кадровых служб на работу исключительно в области кадрового планирования и/или планирования замещения кадров (Организация Объединенных Наций, ПРООН, ЮНФПА, Международный торговый центр (МТЦ) и ЮНЕСКО).

72. Так, в Секретариате Организации Объединенных Наций сотрудникам одного подразделения Отдела стратегического планирования и кадрового обеспечения УЛР – Секции планирования, отчетности и контроля – в числе основных функций ставится задача по оказанию консультативных услуг и поддержки при разработке стратегий в области управления людскими ресурсами, включая планирование замещения кадров. Ключевыми сотрудниками Секции являются руководитель группы планирования и анализа и члены его или ее группы. В контексте недавно введенной программы регулируемой мобильности специализированный компонент по кадровому планированию будет оказывать поддержку сетевым группам по укомплектованию штатов<sup>81</sup>. Во время подготовки обзора ПРООН внесла изменения в организационную схему Управления людских ресурсов, с тем чтобы отразить изменение в наименовании должности с руководителя группы по замещению кадров и поиску персонала на советника по вопросам людских ресурсов, стратегическому поиску персонала и планированию замещения кадров. Наряду с изменением наименования должности было изменено и описание должностных функций этого поста уровня С-5, подотчет-

---

<sup>81</sup> См. A/70/254, пункт 47.

ного начальнику комплексного управления кадровым потенциалом. Конкретно версия 2008 года в июне 2015 года была изменена с целью охвата более широкого круга обязанностей и функций, относящихся к планированию замещения кадров. В настоящее время находящийся на этом посту сотрудник выполняет свои обязанности при содействии специалиста по людским ресурсам на уровне С-3 и аналитика по вопросам людских ресурсов на уровне С-2.

73. Согласно информации ЮНФПА, в Фонде соответствующими вопросами занимается внутренняя группа по управлению кадровым потенциалом и планированию замещения кадров. В рамках новой структуры Отдела людских ресурсов, которая была утверждена и создана в 2014 году, учреждена специальная должность специалиста по вопросам кадрового планирования на уровне С-4. Кроме того, в структуру была включена новая должность специалиста по анализу трудовых ресурсов на уровне С-3, с тем чтобы ЮНФПА мог более эффективно использовать кадровое планирование в целях стратегического прогнозирования кадровых потребностей организации. Оба сотрудника на этих должностях подотчетны начальнику Группы специалистов по управлению кадровым потенциалом в общей структуре Отдела людских ресурсов. Кроме того, в 2015 году были выделены дополнительные ресурсы для набора специалиста по людским ресурсам в качестве временного сотрудника на уровне С-3 в целях оказания поддержки деятельности по планированию замещения кадров. МТЦ учредил новую Группу по проектам и планированию людских ресурсов во главе с сотрудником по вопросам людских ресурсов, уровень должности которого был повышен и в обязанности которого входит управление системой кадрового планирования организации, включая механизм планирования замещения кадров.

74. В ЮНЕСКО Секция укомплектования, планирования, обучения и повышения квалификации отвечает за вопросы, относящиеся к планированию и укомплектованию штатов. Кроме того, Группа по вопросам организационной структуры, управления должностями высокого уровня и поддержки, которая вырабатывает стратегические рекомендации и обеспечивает аналитическую поддержку в области организационного планирования, отвечает за набор и мобильность сотрудников на старших руководящих должностях категории директоров и выше и руководителей отделений на местах.

75. В ЮНИСЕФ этим блоком вопросов, включая планирование замещения кадров, занимается группа по аттестации старших сотрудников, в состав которой входят один сотрудник на уровне Д-1, один на уровне С-4 и один на уровне О-6. В УВКБ Отдел управления людскими ресурсами не полностью укомплектован специалистами по кадровым вопросам; оно привлекло на безвозмездной основе экспертов из других организаций с целью проведения аттестации своих сотрудников и выявления проблем. В 2015 году было учреждено стратегическое подразделение в области управления людскими ресурсами для непосредственного рассмотрения вопросов замещения руководящих сотрудников и управления кадровым потенциалом. Штатное расписание этого подразделения, возглавляемого заместителем директора, предусматривает четыре должности международных сотрудников, включая три новых поста. ИМО недавно наняла на работу одного сотрудника на уровне С-3 в качестве специалиста по вопросам развития карьеры. Однако организации еще предстоит определить, какой объем работы и сколько времени потребуется в связи с планированием замещения кадров.

76. В МСЭ деятельность на этом направлении осуществляется сотрудниками Отдела кадровой политики и планирования. Что касается ВПС, планирование замещения кадров является частью обязанностей специалиста по вопросам стратегии и планирования людских ресурсов (должность уровня С-4), который в настоящее время откомандирован в распоряжение глобальной группы по управлению кадровым потенциалом. В МОТ в секторе управления кадровым потенциалом департамента развития людских ресурсов работает один специалист по кадровому планированию и классификации должностей, который, помимо исполнения обязанностей, связанных с обеспечением кадрового планирования, занимается вопросами классификации и реклассификации должностей, а также разрабатывает типовые описания должностных функций. ВОИС в 2015 году утвердила руководящие указания относительно планирования людских ресурсов (см. пункт 47 выше), содержащие, помимо перечня функций и обязанностей должностных лиц, занимающихся вопросами кадрового планирования, описание должности сотрудника по планированию людских ресурсов, работающего в Секции планирования людских ресурсов. Как сообщили должностные лица ВОИС, данный младший сотрудник отвечает за вопросы планирования и выполняет еще ряд функций в сфере управления людскими ресурсами и что ему временно оказывает содействие внешний консультант.

77. Ряд международных финансовых учреждений, исходя из своего опыта, пришли к выводу о том, что планирование замещения кадров не несет каких-либо дополнительных расходов, если не считать время, затраченное специалистами по вопросам людских ресурсов. Поэтому, решение вопроса о выделении времени на планирование замещения кадров, по всей видимости, определяется желанием специалистов кадровых служб заниматься этим направлением деятельности. Поддержка усилий по планированию замещения кадров также в значительной степени зависит от личных убеждений и эффективности попыток убедить старших руководителей в важности этой работы. В то же время в связи с обсуждением данной темы в органах государственной власти ряда стран широкое распространение получил скептицизм.

78. Тем не менее Инспектор отмечает усилия ряда государственных административных органов по преодолению скептицизма и сопротивления и оказанию поддержки сотрудникам при разработке официальной стратегии планирования замещения кадров с использованием имеющихся средств. Инспектор считает, что **организации системы Организации Объединенных Наций, в соответствующих случаях, должны проводить консультации с такими административными органами и изучать накопленный ими опыт и подходить к этой деятельности с таким же позитивным настроем и энтузиазмом** (см. приложение I).

### **Инструменты управления людскими ресурсами**

79. Анализ ответов участвующих организаций на вопросы опросных листов об инструментах, используемых специалистами-практиками по вопросам управления людскими ресурсами в рамках планирования замещения кадров, а именно прогнозирования ухода сотрудников с ключевых должностей и учета открывающихся вакансий, позволяет сделать вывод о том, что имеющиеся средства не отвечают современным требованиям. Весьма немногие из существующих инструментов планирования общеорганизационных ресурсов, таких, например, как инструмент, используемый ВОИС, включают модули управления людскими ресурсами, отвечающие требованиям планирования и подготовки отчетности о кадровых показателях и планирования замещения кадров. Большинство организаций могут прогнозировать выход сотрудников на пенсию, однако

во многих случаях соответствующие данные и отчеты либо готовятся вручную либо не могут доставляться автоматически. Последнее имеет место в ВОЗ. Несмотря на масштаб этой организации и глобальный характер ее деятельности, руководители не имеют прямого, автоматизированного доступа к данным о прогнозируемых вакансиях в сфере их деятельности. Отчеты, содержащие данные о выходе сотрудников на пенсию, подготовленные Системой глобального управления ВОЗ, не направляются соответствующим руководителям автоматически, но поступают с помощью электронной почты, содержащей просьбу подтвердить решения, принимаемых в отношении открывающихся вакансий, в том числе на ключевые должности.

80. Представляется, что те немногочисленные электронные кадровые платформы, которые используются Секциями людских ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций, не обладают всеми элементами, необходимыми для планирования замещения кадров, поскольку на этапе разработки не предполагалось их применение в этих целях. Это относится к системе "Инспира", которую Организация Объединенных Наций использует применительно ко всем сотрудникам, работающим в Центральных учреждениях, установленных местах службы или на местах. Как электронная кадровая платформа, "Инспира" не способна обеспечить планирование замещения кадров в качестве аспекта планирования людских ресурсов. Новый инструмент общеорганизационного планирования ресурсов "Умоджа" также не содержит элементов, позволяющих учитывать планирование людских ресурсов или замещения кадров. Отсутствие электронных средств, способных обеспечить поддержку планированию замещения кадров, является препятствием, которое организациям системы Организации Объединенных Наций необходимо преодолеть. Отныне при внедрении или модернизации любых систем и/или модулей общеорганизационного планирования ресурсов необходимо учитывать это соображение.

## **Е. Проблемы и решения**

### **Психология руководителей высшего звена организаций при выполнении своих обязанностей**

81. Записка КСР 2009 года и содержащиеся в ней общие принципы планирования замещения кадров<sup>82</sup> были одобрены и приняты всеми участниками Сети по вопросам людских ресурсов КСР, являющимися руководителями кадровых служб. Однако этот консенсус был подорван, поскольку, как уже отмечалось в пункте 41, его достижению способствовали конкретные личности, а на этом этапе в организациях системы Организации Объединенных Наций наблюдалась частая сменяемость руководителей кадровых служб. Впоследствии преемники участников этого процесса вообще перестали заниматься вопросами планирования замещения кадров.

82. Среди должностных лиц существует мнение о том, что причиной такого изменения ситуации, помимо частой сменяемости руководителей кадровых служб в организациях системы, может служить психология большинства старших руководителей, которые не думают о долгосрочном планировании. Они считают, что планирование замещения кадров является непозволительной роскошью и предпочитают заниматься вопросами административного управления; их действия определяются необходимостью отвечать на кризисные ситуации и носят "реактивный" характер. Кроме того, по данным Исполнительного дирек-

<sup>82</sup> СЕВ/2009/HLCM/HR/37, приложение 4.

тора Международного института исследований в области людских ресурсов, планированию замещения кадров, как правило, не уделяется должного внимания и на национальном уровне в государственном секторе. Участник собеседования отметил, что руководители национальных органов государственного управления, как правило, узко понимают свои задачи и делают основной упор на решении неотложных проблем. По его словам, руководители большинства организаций не демонстрируют достаточного интереса к вопросам планирования замещения кадров, поскольку не видят никаких преимуществ от этой деятельности в краткосрочной перспективе. Он полагает, что они могли бы легко начать эту работу с планирования замещения кадров на руководящих должностях. В других международных организациях, таких как Европейская комиссия, планирование замещения кадров остается неофициальным направлением деятельности.

#### Вставка 4

#### **Общие принципы планирования замещения кадров, предложенные секретариатом КСР**

Процесс должен быть поддержан исполнительным главой организации и всей группой старших руководителей.

83. Представляется, что в системе Организации Объединенных Наций большинство нынешних руководителей кадровых служб больше не поддерживает планирование замещения кадров на прежнем уровне. По мнению большинства опрошенных должностных лиц, в течение последних двух лет все должностные лица направляли основные усилия на решение главной задачи повестки дня, связанной с проведением обзора пакета вознаграждения.

84. Внешние и внутренние надзорные органы продолжают обращать внимание организаций на риски, связанные с отсутствием кадрового планирования и планирования замещения кадров. В 2014 году Консультативный комитет по ревизии Структуры Организации Объединенных Наций по вопросам гендерного равенства и расширения прав и возможностей женщин (ООН-женщины) рекомендовал разработать систему планирования замещения кадров, и организация в настоящее время рассматривает способы ее внедрения<sup>83</sup>. Однако руководство других организаций либо не соглашается с соответствующими рекомендациями либо заявляет, что оно полностью их выполняет, хотя на практике этого не делает. Так, например, в 2014 году МТЦ обратился в Управление служб внутреннего надзора (УСВН) Организации Объединенных Наций с просьбой исключить из своего окончательного доклада о ревизии критическую рекомендацию ревизоров о том, чтобы МТЦ разработал официальный план и установил сроки внедрения системы стратегического кадрового планирования. Как отмечалось выше, в 2013 году внешний ревизор МАГАТЭ и работающие по внешнему подряду внутренние ревизоры ВПС рекомендовали соответствующим организациям разработать систему планирования замещения кадров<sup>84</sup>. Тем не менее ни одна из организаций не выступила с какими-либо инициативами на этот счет, хотя в случае МАГАТЭ, руководство сообщило о том, что оно выполнит эту рекомендацию.

<sup>83</sup> См. UNW/2015/4/Add.1, пункт 16.

<sup>84</sup> См. МАГАТЭ, "Финансовые ведомости Агентства за 2013 год" (GC(58)/5), стр. 151, рекомендация 11 и "Финансовые ведомости Агентства за 2014 год" (GC(59)/3), стр. 177.



85. Все опрошенные должностные лица из ряда небольших участвующих организаций (МТЦ, ИМО, ВПС и ВМО) приводили аналогичную аргументацию для оправдания отсутствия прогресса в разработке официальной системы планирования замещения кадров. Они полагают, что с точки зрения карьерного роста одной из главных особенностей их организаций является "статичность", поскольку у них отсутствуют должности на местах и не практикуется географическая мобильность. Другая причина "статичности" связана со специализированным и техническим характером деятельности, например в таких областях, как авиационная метеорология, военно-морское кораблестроение, этичная мода или морское право. Вследствие этого работа на этих должностях требует сугубо специальных знаний, и для их заполнения требуются и привлекаются специалисты и эксперты. Когда такие сотрудники приходят в организацию, большинство из них уже являются людьми среднего возраста и специалистами высокого уровня. Поэтому они не проявляют большой заинтересованности в продвижении по службе и завершают карьеру в своей организации, являющейся для них комфортной нишей. Они покидают организацию лишь в связи выходом на пенсию, к которой они стремятся, чтобы реализовать свои пенсионные запросы.

86. По мнению ряда участников собеседований, в результате число вакансий оказывается незначительным и весьма предсказуемым, поскольку все они касаются только сотрудников, внесенных в план выхода на пенсию. Во многих случаях такие организации ищут внешних кандидатов в преемники на еще не освободившиеся должности. Сотрудники кадровых подразделений в ИМО и ВМО сообщили, что они обращаются к своим контактам в научных сообществах различных стран, учитывая накопленные там современные ноу-хау, специальный опыт и знания новых технологий и тенденций, которые необходимы для работы на этих должностях. Кроме того, ИКАО и ВОИС отметили сложность задачи прогнозирования ключевых навыков, которые могут потребоваться в будущем в условиях стремительно изменяющейся обстановки.

87. То же самое можно сказать и об УНП ООН. Должностные лица этой организации сообщили, что для них дополнительная проблема планирования замещения кадров, состоит в том, что большинство должностей УНП ООН привязано к проектам, которые финансируются за счет внебюджетных ресурсов. Срок действия контракта сотрудника связан с продолжительностью периода реализации проекта, который в большинстве случаев нельзя предсказать. Другие организации сталкиваются с аналогичной проблемой долгосрочного планирования замещения кадров на ключевых проектных должностях; это особенно касается ЮНОПС, а также организаций, призванных реагировать на чрезвычайные ситуации, такие как гуманитарные и стихийных бедствия, включая Управление Организации Объединенных Наций по координации гуманитарных вопросов (УКГВ).

88. Некоторые охваченные обзором организации утверждали, что их размер и ограниченное число должностей освобождают их от необходимости составления долгосрочных планов замены персонала. Всемирная туристская организация (ЮНВТО) объясняет отсутствие готовых преемников на важнейшие должности двумя причинами: во-первых, каждый год в организации появляется весьма ограниченное число вакансий и, во-вторых, требования, предъявляемые к будущим сотрудникам, определяются индивидуальными профессиональными качествами нынешних сотрудников. Однако небольшие организации системы Организации Объединенных Наций подвергаются таким же рискам, как и крупные: они могут пострадать от тех же последствий отсутствия планирования замещения кадров, которые в конечном итоге приводят к нарушению операционных процессов и утрате институциональной памяти. В общем числе должно-

стей организации процент критически важных должностей остается тем же, независимо от размера организации и масштаба операций.

89. Например, ВПС, также использующий свой небольшой размер в качестве оправдания отсутствию планирования замещения кадров, до проведения внутренней ревизии в 2013 году, не знал о существовании значительного числа ключевых должностей в организации. Для целей ревизии кадровые службы выявили наличие 38 таких должностей. Представляется, что подготовка долгосрочных планов замещения кадров и резерва потенциальных внутренних преемников на 38 ключевых должностей в небольшой организации, насчитывающей около 200 сотрудников, является абсолютно необходимой работой, учитывая высокую долю ключевых должностей, составляющих около 20% в общей численности сотрудников. В других небольших организациях наблюдается более низкий процент ключевых постов. Так, например, в ВМО этот показатель составляет 9% (25 ключевых должностей в общем штатном расписании, насчитывающим около 280 сотрудников).

90. Должностные лица и представители персонала некоторых специализированных учреждений отметили, что даже в организациях научного или технического характера, таких как ВОЗ, МОТ и ЮНИДО, сотрудники на старших должностях уровня С-5 и выше, например врачи или специалисты по пищевым технологиям, в дополнение к своим техническим знаниям обязательно должны приобретать управленческие и другие навыки, с тем чтобы быть в состоянии эффективно выполнять управленческие и надзорные функции на должности старшего сотрудника. ИКАО, куда большинство сотрудников поступают на работу в качестве опытных технических специалистов среднего звена, признает необходимость предоставления им возможностей развития управленческих навыков, с тем чтобы подготовить их к продвижению на руководящие должности в технических областях.

91. Представители персонала напомнили Инспектору, что отсутствие планов замещения кадров на высшие руководящие должности иногда может быть обусловлено давлением политического или иного характера, что мешает заполнению многих важнейших должностей старшего звена в рамках системы Организации Объединенных Наций своевременно и/или подходящими и высококвалифицированными кандидатами. Одним из относительно недавних примеров из этой области является должность директора Отдела расследований УСВН, на заполнение которой ушли годы, несмотря критически важное значение этой функции. Еще один случай имел место ранее в 2005 году в МТЦ, когда организация в течение одного года потеряла шесть директоров. Однако в 2011 году ОИГ обратила внимание Секретариата Организации Объединенных Наций и государств-членов на эту шекотливую ситуацию, после публикации доклада, содержащего руководящие указания относительно своевременного и эффективного замещения руководителей в самых высоких эшелонах организации<sup>85</sup>.

92. Должностные лица кадровых служб и представители персонала в рамках всей системы Организации Объединенных Наций выразили обеспокоенность по поводу свойственной руководителям практики затягивания процесса своевременного заполнения вакантных должностей. Кадровые службы не имеют полномочий заставлять руководителей своевременно публиковать объявления о вакантных должностях. В то же время руководитель Отдела людских ресурсов в МФСР информировал Инспектора об одном виде передовой практике, призванной стимулировать руководителей к планированию в целях своевременного за-

---

<sup>85</sup> См. JIU/REP/2011/2, пункт 50.

полнения вакансий. Руководитель пояснил, что в этой связи в МФСР, помимо ежемесячных совещаний для обсуждения кадровых потребностей, дважды в год проходят совещания сотрудников кадровых служб с клиентами для обсуждения способов ускорения принятия решений и мер по заполнению вакантных должностей, накопившихся за последние полгода. В ПРООН руководители старшего звена также принимают участие в обсуждении вопросов планирования замещения кадров и занимаются их решением, поскольку организация поощряет их участие в этом процессе. Каждый заместитель директора ПРООН играет активную роль при проведении кадровых обзоров и проходит подготовку, позволяющую ей/ему выступать в качестве эксперта по оценке в двух центрах ПРООН, где им поручают проводить отбор потенциальных кандидатов на руководящие должности.

93. Ожидается, что осуществление следующей рекомендации обеспечит укрепление таких аспектов деятельности административных руководителей, как контроль, соблюдение требований и подотчетность.

#### **Рекомендация 1**

**Директивным/руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует выполнять свою надзорную функцию и изучить причины отсутствия и/или задержки внедрения официальной системы планирования замещения кадров в их соответствующих организациях, включая вопрос об адекватности имеющихся финансовых средств, а также просить административных руководителей этих организаций разработать официальную систему планирования замещения кадров без каких-либо дальнейших задержек к концу 2017 года.**

94. Поскольку планирование замещения кадров происходит не изолированно и требует разработки разнообразных стратегий, сотрудники высшего руководящего звена должны утвердить такие стратегии в целях внедрения планирования замещения кадров на практике. Однако ряд сотрудников кадровых служб сообщили о том, что в их организациях широко распространено ошибочное представление о том, что планирование замещения кадров является вопросом управления людскими ресурсами. Кроме того, планирование замещения кадров требует сотрудничества, участия и сопричастности сотрудников всех отделов, департаментов и подразделений организации. Согласно данным научного исследования, такое ошибочное представление, способное стать одним из главных препятствий на пути разработки системы планирования замещения кадров, также распространено в государственном секторе в масштабе всей страны<sup>86</sup>.

95. ОЭСР активно привлекает руководителей к процессу планирования замещения кадров. Аналогичным образом, Европейская комиссия рассчитывает на то, что ее генеральные директора выявят ключевые посты в своих соответствующих подразделениях. В некоторых из этих директоратов, например в директорате по вопросам энергетики и климата, требуются сотрудники, обладающие узкой специализацией и конкретными знаниями в этих областях. Опрошенные сотрудники ряда международных финансовых учреждений подтвердили, что их старшие руководители вовлечены в процесс планирования замеще-

<sup>86</sup> Louise Lemire and others, *La planification stratégique des ressources humaines: théories et applications dans les administrations publiques du XXIe siècle* (Quebec, Presses de l'Université du Québec, 2011), p. 208.

ния кадров, независимо от того, осуществляется ли он на официальной или неофициальной основе. Должностные лица международных финансовых учреждений особо отмечают важность обеспечения заинтересованности руководства в планировании замещения кадров. Исполнительные главы этих учреждений, возможно, активно поддерживают планирование замещения кадров в том числе и потому, что они считают эту работу частью политики мобильности.

96. Как и при решении многих других вопросов, исполнительные главы организаций системы Организации Объединенных Наций должны определять характер деятельности по планированию замещения кадров в своих соответствующих организациях (см. вставку 4 выше). В предложенных КСР основных положениях для разработки стратегии планирования замещения кадров отмечается, что руководители старшего звена несут ответственность за инициирование действий в этой области, и содержится напоминание о том, что Генеральный секретарь уже одобрил планирование замещения кадров в своем докладе, посвященном инвестированию в людские ресурсы<sup>87</sup>. В этой связи в качестве примера для подражания можно привести Генерального секретаря ИМО, который со времени вступления в должность последовательно информирует всех сотрудников организации о том, что он придает большое значение планированию замещения кадров. Представители персонала ИМО подтвердили это Инспектору. Следует надеяться, что такая позиция найдет воплощение в конкретных действиях и позволит в ближайшее время разработать стратегию планирования замещения кадров.

97. ДПП особо подчеркивает необходимость участия старшего руководства на всех этапах процесса планирования замещения кадров. Руководители старшего звена внесут ценный вклад в подробное описание технических навыков, профессиональных качеств и основных ценностей, необходимых для работы на ключевых должностях, и тем самым обеспечат компетентное выполнение служебных обязанностей сотрудниками, занимающими эти должности. Их вклад может состоять в анализе описаний профессиональных качеств, необходимых для успешной работы на этих должностях<sup>88</sup>. Согласно информации МПП, недавно организация перешла к отбору персонала на основе профессиональных качеств, и в результате более активное участие в этом процессе естественным образом стали играть руководители отделов, на которых теперь лежит ответственность за выбор наиболее нужных людей.

98. Инспектор отмечает тот факт, что Секретариат Организации Объединенных Наций не приложил достаточных усилий по выполнению сформулированной в 2012 году просьбы Генеральной Ассамблеи о том, чтобы все подразделения разработали стратегию планирования замещения кадров. Проведенный им обзор показал, что экспериментальный проект по кадровому планированию, осуществленный в 2014 году Департаментом по вопросам управления (ДУ), стал единственной косвенной мерой в ответ на просьбу штаб-квартиры о внедрении планирования замещения кадров. Однако для организации масштаба Организация Объединенных Наций, человеческий капитал которой превышает 30 000 сотрудников, работающих в Центральных учреждениях и постоянных отделениях, проект, реализованный в одном небольшом подразделении одного департамента, представляется весьма незначительным экспериментом. Если говорить более конкретно, то экспериментальным проектом было охвачено приблизительно 50 сотрудников ОМО/УЛР/ДУ, базирующихся в Центральных

---

<sup>87</sup> См. A/61/255, пункт 201.

<sup>88</sup> Eva Garcia, "Succession management programme" (DFS, October 2014), p. 3.

учреждениях в Нью-Йорке. Кроме того, по сравнению с другими подразделениями Секретариата этот отдел является уникальным по своему составу, поскольку его сотрудники (в своем большинстве – медицинские работники и вспомогательный медицинский персонал) должны обладать набором специальных навыков. Поэтому, данная изолированная попытка ДУ опробовать некоторые методы планирования в этом отделе, в частности кадровое планирование, а не планирование замещения кадров, как указывалось в просьбе, показывает, что Секретариат пока что предпринимает лишь минимальные усилия в этой области.

#### **Повышение возраста обязательного увольнения**

99. В ходе подготовки данного и предыдущих обзоров ОИГ по смежным темам, практика сохранения сотрудников, достигших возраста обязательного выхода на пенсию, подвергалась критике со стороны многих должностных лиц и представителей персонала, как неэффективный метод планирования замещения должностей старшего руководящего звена. Старшие должностные лица признавали, что среди многих руководителей системы Организации Объединенных Наций сформировалась определенная культура отказа от заблаговременной публикации объявлений об освобождающихся должностях сотрудников, подлежащих выходу на пенсию. Лишь в некоторых организациях, таких, например, как ДПП, можно наблюдать отход от этой практики, поскольку, с учетом специфики полевых операций, руководители вынуждены решать вопросы, возникающие в связи с открывающимися вакансиями, посредством планирования замещения кадров на своевременной основе.

100. Широкое распространение получило мнение о том, что в предстоящие месяцы и годы повышение возраста обязательного увольнения по всей системе не должно приниматься во внимание в рамках планирования замещения кадров, поскольку организации в целях удовлетворения своих важнейших долгосрочных кадровых потребностей не должны опираться на временные и неопределенные решения. Представители персонала не считают, что отказ от планирования замещения персонала может обеспечить какие-либо преимущества. В то время как введение нового возраста обязательного увольнения может уменьшить непосредственные риски для непрерывности операционных процессов посредством отсрочки во многих случаях на три–пять лет выхода на пенсию, необходимо найти более долгосрочное решение.

#### **Удержание знаний**

101. В теоретических выкладках ЛИПР признается роль планирования замещения кадров для сохранения знаний и экспертного потенциала на будущее<sup>89</sup>. Принимая во внимание тот факт, что лишь немногие инициативы в области планирования замещения кадров подкрепляются мерами по удержанию знаний уходящих сотрудников и передаче их преемникам, создается впечатление, что исполнительные главы не испытывают беспокойства по поводу утраты исключительно важной институциональной памяти, экспертного потенциала и ноу-хау на должностях высокого уровня. Надлежащее планирование замещения кадров в целях обеспечения преемственности на ключевой должности требует своевременной и полной передачи дел.

102. В 2010 году Сеть по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ, принимая во внимание финансовые и иные последствия этого процесса, признала важность передачи знаний, особенно сотрудниками, показывающими высокие ре-

<sup>89</sup> См. Cannon and McGee, *Talent Management and Succession Planning*.

зультаты в работе, своим преемникам<sup>90</sup>. Впоследствии Сеть призвала своих членов делиться передовой практикой и документами по вопросам управления знаниями на веб-сайте секретариата КСР на форуме по обмену знаниями<sup>91</sup>. В конкретном плане Сеть рекомендовала организациям распространить модель "памяток о передаче данных" ЮНФПА среди своих кадровых подразделений и предусмотреть обязательную процедуру передачи дел уходящим сотрудником новому работнику и завершения работы по составлению таких памяток<sup>92</sup>.

103. В 2012 году в ответ на рекомендацию своего внешнего ревизора ВОИС сообщила о том, что вопросы, связанные с разработкой эффективной процедуры передачи знаний, будут обсуждаться в рамках внутренних дискуссий по теме планирования замещения кадров<sup>93</sup>. Однако в докладе об оценке ВОИС за 2014 год сделан вывод об отсутствии надлежащей процедуры передачи знаний и неспособности ВОИС хранить институциональные знания в результате нестыковок внутри этого процесса, включая процедуры передачи информации и резервного хранения<sup>94</sup>. В 2012 году ИМО подчеркнула необходимость подготовки к процессу передачи знаний с точки зрения мобильности персонала, принимая во внимание число сотрудников, выходящих на пенсию. В стратегии управления людскими ресурсами ЮНЕСКО на 2011–2016 годы ставится конкретная задача по созданию механизма передачи знаний.

104. В бюджет МФСР заложены средства, позволяющие уходящим должностным лицам руководящего звена в течение нескольких недель работать вместе с их преемниками. Согласно ответам на вопросы опросных листов и комментариям, высказанным в ходе последующих собеседований, ни одна организация системы Организации Объединенных Наций не может позволить себе финансировать одновременное пребывание в должности двух сотрудников; поэтому ни одна участвующая организация не допускает частичного наложения сроков работы уходящих и новых сотрудников. Лишь в нынешней стратегии управления людскими ресурсами УВКБ на 2016–2021 годы упоминается наставничество в качестве одного из методов подготовки руководящих кадров в организации.

105. Однако в 2011 году ОИГ подчеркнула важное значение разработки такой стратегии планирования замещения кадров, которая предусматривала бы возможность оставаться на службе для передачи дел по крайней мере в течение двух недель для руководителей старшего звена на уровне первого заместителя Генерального секретаря, заместителя Генерального секретаря и помощника Генерального секретаря в Секретариате Организации Объединенных Наций<sup>95</sup>. Кроме того, ОИГ четко указывала на то, что Канцелярии Генерального секретаря (КГС) следует активнее внедрять и применять эту практику в отношении всех сотрудников старшего руководящего звена, включая Директоров на уровне Д-2, в отборе и назначении которых важную роль играет Генеральный секретарь<sup>96</sup>.

106. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации повысит эффективность планирования людских ресурсов организаций.

<sup>90</sup> См. СЕВ/2010/HLCM/HR/33 (2 July 2010), paras. 8–10.

<sup>91</sup> Ibid., para. 11.

<sup>92</sup> См. СЕВ/2010/HLCM/HR/33 (2 July 2010), paras. 11.

<sup>93</sup> WIPO, WO/GA/41/4, p. 3, response to recommendation 3.

<sup>94</sup> Knowledge Sharing in WIPO: Confidential Evaluation Report, EVAL 2014-02 (18 July 2014), para. 43, conclusion 4, p. 13.

<sup>95</sup> См. JIU/REP/2011/2, пункт 50.

<sup>96</sup> Там же, пункты 4 и 87, Руководящее положение а).

**Рекомендация 2**

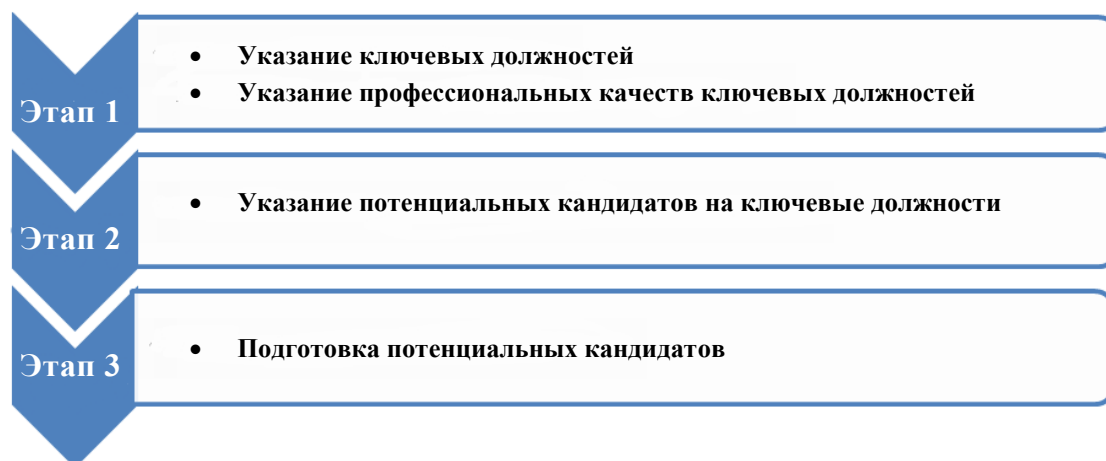
**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует поручить своим управлениям кадровых ресурсов разработать и внедрить соответствующие положения для стратегий планирования замещения кадров и определить соответствующие руководящие принципы в отношении процесса планирования замещения кадров без каких-либо дальнейших задержек к концу 2017 года.**

## IV. Существующие методы планирования замещения кадров

107. В то время как в предыдущей главе был сделан вывод о том, что ни в одной организации системы Организации Объединенных Наций не существует официального процесса планирования замещения кадров, в данной главе рассматривается вопрос о том, какие элементы существующих неофициальных процессов планирования замещения кадров находятся в соответствии с моделью, предложенной секретариатом КСР (см. вставку 1 выше). В частности, в ней рассматривается вопрос о том, принимают ли организации системы Организации Объединенных Наций какие-либо и какие именно основополагающие меры на различных этапах процесса планирования замещения кадров, определение которому приводится во введении к настоящему докладу.

### Диаграмма 2

#### Основные этапы процесса планирования замещения кадров



Источник: Подготовлено ОИГ (2015 год).

### A. Определение ключевых должностей и необходимых профессиональных качеств

#### Контрольный параметр 3

Организации следует посредством имеющихся в ее распоряжении наиболее эффективных методов определить существующие важнейшие функции и должности, а также профессиональные качества, требуемые для выполнения этих ключевых функций и должностей, и планировать их пересмотр/определение в будущем с использованием более совершенных методов, запрашивая на эти цели соответствующее финансирование.

В этих целях:

а) Организация как можно скорее выявляет, определяет количество и составляет описание важнейших функций и должностей, используя уже имеющиеся в распоряжении средства и весь объем знаний ответственных сотрудников;



b) Организация стремится дать оценку потенциальным рискам, связанным с каждой установленной важнейшей функцией и должностью, используя наиболее эффективные имеющиеся аналитические методы в целях представления убедительного обоснования необходимости планирования замещения кадров;

c) Организация прогнозирует и рассчитывает людские и финансовые ресурсы, необходимые для повторения этого процесса (а именно: регулярного проведения оценки рисков и пересмотра выявленных ключевых функций и должностей) в целях осуществления будущей работы по пересмотру/выявлению в рамках официального и долгосрочного планирования замещения кадров;

d) Исполнительный глава организации представляет результаты оценки рисков в целях обоснования официальных планов замещения кадров, включая смету соответствующих расходов, включенных в следующий бюджет, который он/она будет направлять директивному/руководящему органу организации;

e) Организация определяет профессиональные качества, необходимые для выполнения обязанностей, связанных с выявленными важнейшими функциями и ключевыми должностями.

108. Секретариат КСР поместил вопрос во вставке 5 (см. ниже) первым в списке вопросов, которые следует задавать при разработке стратегии планирования замещения кадров. Эти вопросы являются неотъемлемой частью предлагаемой системы<sup>97</sup>. Ответ на вопрос во вставке 5 поможет организации прогнозировать должности и профессиональные качества, необходимые для достижения своих целей.

Вставка 5

**Предложенные КСР основные положения для разработки стратегии планирования замещения кадров: вопросы, которые необходимо задавать при разработке стратегии планирования замещения кадров**

Каковы потребности организации в области планирования замещения кадров – на каких должностях, для заполнения каких пробелов?

109. Как указано во введении к настоящему докладу, в нем принимается определение процесса планирования замещения кадров МАГУЛР, которое предусматривает, что один из двух аспектов связан с "выявлением в рамках всей Организации ключевых долгосрочных потребностей в интеллектуальных ресурсах и руководящих кадрах", и что в качестве первого важного шага организации необходимо подготовить "прогноз, в котором определяются потребности в области руководства с учетом запланированного сокращения или расширения деятельности, а также кадровых тенденций".

110. Традиционный подход к планированию замещения кадров носит иерархический характер и ориентирован на руководящие должности. Этот подход принят в ОЭСР и крупных многонациональных компаниях частного сектора, таких как "Нестле" и "ПрайсуотерхаусКуперс". Согласно данным исследовательской работы, посвященной изучению структур государственного сектора, в то время как в рамках планирования замещения кадров основное внимание традиционно уделяется высшим должностям, в последнее время многие организа-

<sup>97</sup> СЕВ/2009/HLCM/HR/37, приложение 3.

ции приняли децентрализованную модель, предусматривающую распространение одних и тех же процедур на гораздо большее число сотрудников<sup>98</sup>.

111. Аналогичным образом частные компании, разрабатывающие кадровые рекомендации, которые используются организациями системы Организации Объединенных Наций, также призывают в рамках управления процессом замещения кадров отходить от модели, построенной по принципу "сверху вниз" и ориентированной главным образом на ограниченное число ключевых руководителей. В МФСР в списке важнейших должностей перечислены три поста сотрудников на уровне С-3, занимающихся обработкой платежных ведомостей, с учетом критически важного значения этой функции в деятельности Фонда. Секретариат КСР отмечает, что планирование замещения кадров можно вывести за рамки управленческих должностей в зависимости от того, что каждая организация определяет в качестве ключевых потребностей<sup>99</sup>.

112. В учебном пособии ЛИПР по планированию замещения кадров в качестве "важнейших" определяются: а) функции, которые могут быть связаны с решающими факторами успеха организации, например такие функции, невыполнение которых в течение какого-либо периода времени может привести к возникновению финансовых, оперативных или стратегических рисков для организации, и б) индивидуумы в организации, обладающие знаниями или опытом, которые имеют жизненно важное значение для деятельности организации с неизменным успехом<sup>100</sup>.

113. Организация Объединенных Наций, ее фонды, программы и специализированные учреждения, особенно с широкомасштабным присутствием на региональном и страновом уровнях, в том числе в полевых операциях, отметили критически важное значение некоторых должностей за пределами штаб-квартир. Специализированные учреждения, такие как МСЭ, ИМО и ЮНИДО, четко указали, что их ключевые должности сконцентрированы на руководящем уровне. В ИКАО, ЮНИДО и Секретариате Организации Объединенных Наций, помимо руководящих должностей, некоторые специализированные технические функции, осуществляемые сотрудниками старшего уровня категории общего обслуживания или вспомогательным персоналом, не связанные с управленческими полномочиями, также считаются критически важными, с учетом их принципиального значения для обеспечения непрерывности деятельности и сохранения знаний. Четыре специализированных учреждения (МТЦ, ВПС, ЮНВТО и ВМО) и МАГАТЭ никаким образом не определяют ключевые должности (см. приложение III).

114. Инспектор отмечает тот факт, что, хотя большинство участвующих организаций смогли дать описание должностям и функциям, которые в их организациях считаются ключевыми, они официально признали за ними такой статус либо только для целей внутреннего обзора или по каким-либо иным внутренним соображениям. Однако они не сообщают конкретной информации об этих должностях и ролях и не дают им количественную оценку, поскольку не располагают официальными данными о точном количестве ключевых постов и функций.

---

<sup>98</sup> Joanna O'Riordan, "Workforce planning in the Irish Public Service", Institute of Public Administration, State of the Public Service Series: Research Paper No. 7 (April 2012), p. 23.

<sup>99</sup> СЕВ/2009/HLCM/HR/37, para. 5.

<sup>100</sup> См. Cannon and McGee, *Talent Management and Succession Planning*.

### **Оценка рисков на ключевых должностях**

115. В 2009 году в записке КСР, адресованной организациям системы Организации Объединенных Наций, подчеркивалось, что с организационной точки зрения, планирование замещения кадров включает оценку рисков на ключевых должностях<sup>101</sup>. При оценке ключевых должностей необходимо в первую очередь учитывать два важнейших показателя: критичность и риск удержания. Критически важная должность – это должность, незаполнение которой может серьезно повлиять с разных точек зрения на способность организации осуществлять обычную деятельность. Риск удержания возникает в связи с должностями, в отношении которых ожидается уход сотрудника (например, в связи с выходом на пенсию) или существует значительная вероятность того, что это может произойти (например, в связи с частой ротацией кадров). Располагая эти показатели по шкале от низких к высоким, организация может провести анализ с целью определения краткосрочных и долгосрочных потребностей планирования замещения таких должностей<sup>102</sup>.

116. Должностные лица ЮНОПС сообщили, что их организация осуществила анализ своих важнейших должностей в целях выявления ключевых функций для целей планирования замещения кадров и связанных с ними рисков, а также на постоянной основе проводит обсуждение вопросов планирования замещения кадров с соответствующими старшими руководителями. ИКАО в числе своих ключевых постов выявила некоторые посты, связанные с высоким уровнем риска – это должности, где увольнение занимающих эти должности лиц будет иметь серьезные последствия и вероятность потери этих сотрудников весьма высока. Как отметили должностные лица ИКАО, руководители ежегодно изучают и обновляют информацию по этим должностям в рамках планирования людских ресурсов и кадрового планирования в русле реализации так называемого "Плана действий в области людских ресурсов". Опрошенные сотрудники ВОИС сообщили, что, в общем контексте управления, ориентированного на конкретные результаты, в процессе оценки рисков был выявлен ряд рисков, связанных с ключевыми должностями и функциями, а также с потенциальной утратой институциональной памяти, которые рассматриваются в качестве составной части процессов кадрового планирования для соответствующих программ. Согласно имеющейся информации, МОТ указывает риски, связанные с отсутствием ключевых сотрудников, и предлагает соответствующие меры по смягчению их последствий. Однако оценка рисков и связанных с ними мер, описанных в ответе МОТ, очевидно, затрагивает лишь случаи временной замены ключевых сотрудников и не касается долгосрочного планирования преемственности.

### **Профессиональные качества сотрудников на ключевых должностях и пути продвижения по службе**

117. В сформулированных секретариатом КСР основных положениях для разработки стратегии планирования замещения кадров предлагается обосновать необходимость установления четкой связи между целями организации и профессиональными качествами, необходимыми для их достижения. С учетом того, что ключевые должности имеют решающее значение и их роль незаменима для реализации организацией своих основных целей, определение профессиональ-

<sup>101</sup> СЕВ/2009/HLCM/HR/37, para. 5.

<sup>102</sup> Public Service Secretariat, Government of Newfoundland and Labrador, Canada, "Succession planning and management guide" (April 2008), p. 8, см.: [www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession\\_planning\\_and\\_management\\_guide.pdf](http://www.exec.gov.nl.ca/exec/hrs/publications/succession_planning_and_management_guide.pdf).

ных качеств, которые соотносятся с этими должностями, также крайне необходимо для планирования замещения кадров. Современная теория управления людскими ресурсами подтверждает взаимосвязь между целями организации и ключевыми профессиональными качествами, и указывает на необходимость интеграции планирования замещения кадров в существующие модели профессиональных качеств.

Вставка 6

**Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами, КМГС (2001 год)**

Профессиональные качества: сочетание навыков, качеств и форм поведения, непосредственно связанных с успешным выполнением должностных обязанностей.

118. Большинство организаций системы Организации Объединенных Наций сообщило о том, что они используют модель профессиональных качеств. Большинство этих моделей содержит определение ценностей и основных деловых качеств, которые применимы ко всем сотрудникам в каждой организации, а также управленческих деловых качеств, которые распространяются на руководителей и вышестоящих должностных лиц. Помимо таких видов профессиональных качеств, которые, независимо от их содержания в каждой организации, применяются единообразно, ЮНФПА добавил к своей модели деловых качеств наборов функциональных навыков, необходимых для работы на руководящих должностях. Экспериментальный проект по кадровому планированию ОМО/УЛР/ДУ Секретариата Организации Объединенных Наций также предусматривает разработку описания для каждой критически важной должности в соответствии с профессиональными качествами Организации Объединенных Наций.

119. Проведенный анализ позволил Инспектору сделать вывод о том, что модель деловых качеств ОЭСР весьма подробно разработана, поскольку в ней содержится 15 основных профессиональных качеств, объединенных в три группы, которые определяются на пяти уровнях. Применительно к каждому уровню перечисляются обязанности, выполнение которых, как правило, требует деловых качеств, необходимых на этом уровне. Аналогичным образом, ПРООН сообщила о том, что для каждой группы должностей она подготовила каталог технических профессиональных качеств, которые требуются в дополнение к пяти основным деловым качествам. Данная модель профессиональных качеств используется в том числе при отборе сотрудников на наиболее важные должности в ПРООН.

120. Только две организации (ПРООН и МПП) информируют своих сотрудников о путях продвижения по службе, которые могут привести их к избранию в будущем на ключевые посты. В рамках кампании по реорганизации людских ресурсов, которая проводится в ПРООН с 2014 года, предпринимаются попытки определить пути планирования карьерного роста сотрудников в масштабе всей организации, конкретных подразделений, а также на региональном и страновом уровнях. В этой связи в ПРООН разработана система "карьерных лестниц". Должностные лица ПРООН сообщили, что организация провела структурные преобразования, которые сейчас позволяют увязать развитие карьеры с определенными функциональными областями. На следующем этапе ПРООН разработала программу карьерного развития руководящих сотрудников, которая помогает персоналу развивать и укреплять на различных уровнях руководящие

навыки, профессиональные качества и потенциал. Должностные лица ВПП сообщили о том, что в настоящее время в организации разрабатывается система развития карьеры, охватывающая все основные функции организации, включая многофункциональные роли руководителей. В ней приводится описание навыков и профессиональных качеств, необходимых для каждой должности и уровня, а также полезного опыта и возможных путей развития карьеры, ведущих к этим должностям, включая критически важные должности. ВОЗ приступила к осуществлению нового экспериментального проекта под названием "Расширение карьерных возможностей", цель которого заключается в разработке путей развития карьеры, связанных с возможностями обучения и формирования необходимых профессиональных качеств во всех функциональных областях.

## **В. Выявление потенциальных кадров для ключевых должностей**

### **Контрольный параметр 4**

**Организации следует посредством имеющихся в ее распоряжении наиболее эффективных методов провести оценку существующего кадрового потенциала в целях выявления сотрудников, которые могут рассматриваться в качестве кандидатов для выполнения ключевых функций и назначения на ключевые должности и быть способны незамедлительно или сразу после некоторой дополнительной подготовки приступить к выполнению связанных с ними обязанностей.**

В этих целях:

a) Организация регулярно – ежегодно или раз в два года – проводит оценку своего кадрового потенциала и результатов его деятельности в сравнении с принятыми в организации наборами профессиональных качеств и навыков;

b) Организация выявляет и ведет учет лучших работников, способных продвигаться на ключевые должности и выполнять обязанности, связанные с осуществлением критически важных функций, с учетом того, что они приобрели или могут легко приобрести дополнительные необходимые профессиональные качества и навыки;

c) Организация регулярно в течение всего года предоставляет сотрудникам отзывы об их работе и фиксирует результаты в ежегодных или полугодовых обзорах;

d) Организация четко дает понять выявленным лучшим работникам, что факт их выявления и статус потенциальных внутренних кандидатов на будущие ключевые роли или должности не возлагает на организацию никаких обязательств и не гарантирует никаких преимуществ по сравнению с другими внутренними или внешними кандидатами в ходе процесса отбора на эти роли или должности.

121. В тех случаях, когда организации должны определить потенциальных преемников, большинство из них уделяет основное внимание тем сотрудникам, представляющим особую ценность для организации либо в силу их значительного потенциала для будущего либо в силу того, что они выполняют критически важные для организации или ее операций функции (см. вставку 7 ниже).

Поэтому организации должны вести учет своих кадров и систематически давать оценку их потенциалу с учетом своих потребностей.

Вставка 7

**Предложенные КСР основные положения для разработки стратегии планирования замещения кадров: вопросы, которые необходимо задавать при разработке стратегии планирования замещения кадров**<sup>103</sup>

Какой сегмент людских ресурсов будет охвачен?

122. Компания "Нестле", использующая динамический подход при планировании людских ресурсов и имеющая в подчинении более 335 000 сотрудников в различных странах мира, интегрировала кадровое планирование в свою глобальную бизнес-стратегию, поскольку в каждой стратегии присутствует кадровый компонент. Опрошенные сотрудники "Нестле" сообщили, что в компании, в которой 65 000 человек – шестая часть работников – занимают ключевые должности, планирование замещения кадров представляет собой процесс с широким охватом, позволяющий совершить то, что в компании называют "кадровым путешествием". Они задают простой вопрос: какие специалисты и какие навыки потребуются в течение следующих трех–пяти лет.

123. Один из методов управления кадровым потенциалом, широко используемым в частном и государственном секторах во всем мире, предполагает проведение обзора кадровых ресурсов. Обзор кадровых ресурсов проводится в рамках проведения одного или нескольких совещаний по кадровым вопросам, проводимых с целью анализа существующих в организации тенденций, оценки сильных сторон и изучения зон рисков для всей организации<sup>104</sup>. Этот метод также используется международными финансовыми институтами, и ОЭСР считает его примером передовой практики, что было подтверждено результатами, полученными отделом внутренней ревизии. Однако в рамках системы Организации Объединенных Наций такие обзоры кадровых ресурсов проводятся только в ПРООН, УВКБ и ВПП (см. приложение III).

#### **Квалификационный список**

124. Очень немногие организации системы Организации Объединенных Наций располагают базой данных о квалификации персонала, которая является депозитарием информации о замене кадров, содержащим данные о квалификации сотрудников. Такой список разработан в МОТ и ИМО, а МТЦ, ЮНФПА и УВКБ в настоящее время готовят квалификационные списки, которые будут представлены в 2016 году. По состоянию на сегодняшний день ВОИС не может показать, что организация приняла какие-либо меры в этом направлении, несмотря на рекомендацию своего внешнего ревизора, который прямо рекомендовал ВОИС разработать базу данных всех знаний и навыков своих сотрудников, которая будет постоянно обновляться "в целях обеспечения доступа к информации об имеющемся в организации ноу-хау"<sup>105</sup>. Участвовавшие в собеседованиях должностные лица международных финансовых учреждений сообщили, что их системы программного обеспечения позволяют регулярно собирать данные о навыках сотрудников. В течение нескольких лет Европейская комиссия в экспе-

<sup>103</sup> СЕВ/2009/HLCM/HR/37, annex 3.

<sup>104</sup> См. [https://docs.oracle.com/cd/E15586\\_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm](https://docs.oracle.com/cd/E15586_01/fusionapps.1111/e20380/F338232AN3D3F2.htm).

<sup>105</sup> WIPO, WO/GA/41/4, p. 4, recommendation 6.

риментальном порядке составляла небольшой список навыков для группы руководителей высшего звена и в настоящее время проводит работу по распространению этой практики на другие должности.

**Формирование "скамейки запасных": резервы кандидатов, реестры, группы и кадровые цепочки**

125. Организации обычно не просто заменяют выбывающих сотрудников, но, как правило, предпочитают формировать кадровые резервы и готовить талантливых сотрудников. Кадровый резерв представляет собой группу квалифицированных кандидатов, прошедших предварительную оценку и проверку, подходящих для выполнения и готовых к осуществлению по существу аналогичных функций на постах, входящих в одну должностную категорию. Этот кадровый резерв выполняет в организации роль скамейки запасных команд в различных видах спорта. Термин "скамейка запасных" означает, что потенциальные преемники способны и готовы занять ключевые профессиональные и руководящие должности. Опрошенные сотрудники компании "Нестле" сообщили, что их цель состоит в формировании скамейки запасных сотрудников, подготовленных к вступлению в должность, причем для заполнения каждой ключевой должности они стремятся обеспечить по меньшей мере четырех готовых сотрудников. Центр по творческому подходу к руководящей деятельности рекомендует организациям сохранять на скамейке запасных по меньшей мере двух потенциальных преемников на каждую ключевую должность.

126. ПРООН совместно с Управлением по координации оперативной деятельности в целях развития (УКОР) осуществляет руководство кадровыми резервами межучрежденческих координаторов-резидентов. По мнению участников собеседований из ПРООН, накопленный опыт в сочетании с обзором передовой практики и подходов других учреждений способствовал созданию и практическому использованию резервов кандидатов в самой ПРООН и в других организациях (см. приложение III). При формировании резервов кандидатов в рамках всей системы особое внимание обращалось на обеспечение разнообразия и сбалансированности их состава, главным образом в плане обеспечения справедливой географической представленности и гендерного паритета среди как внутренних, так и внешних кандидатов.

127. Сотрудники ПРООН рассматривают создание резерва кандидатов для заполнения ключевых должностей как часть решения проблемы планирования замещения кадров. Должностные лица считают, что создание таких резервов является элементом стратегии смягчения рисков, поскольку на скамейке запасных резерва представлено не менее двух потенциальных преемников для каждой критически важной должности, освобождающейся в ПРООН. Кроме того, они указали, что, несмотря на то, что Управление людских ресурсов ПРООН не располагает действующей стратегией в области людских ресурсов, программа создания резервов кандидатов, которая является частью нынешней стратегии планирования замещения кадров, была внедрена в рамках осуществления прежней стратегии в области управления людскими ресурсами. В Секретариате Организации Объединенных Наций кандидаты включаются в реестр только на конкурсной основе после подачи заявления на объявленную вакансию. В свою очередь, ДПП разработал экспериментальный проект, направленный на формирование резерва кандидатов на старшие руководящие должности, в том числе на посты ДОПМ и НОПМ. В целях официального оформления нынешнего процесса замещения кадров необходимо изучить резерв кандидатов, включенных в реестр на уровне С-5 и Д-1, и кандидатов, одобренных главой миссии.

128. Отдел людских ресурсов ЮНФПА и руководство организации в целях поддержания и обновления кадрового резерва подходящих кандидатов выявляют подходящих кандидатов, подлежащих оценке на предмет установления их соответствия требованиям, предъявляемым к руководящим кадрам при осуществлении трех различных функций. Считается, что члены этого "резерва лидеров" ЮНФПА готовы выполнять или уже выполняют такие функции. ЮНИСЕФ поддерживает группы талантливых работников и резервы кандидатов, прошедших предварительный отбор и проверку, с разбивкой по функциональным областям и уровню, с тем чтобы организация могла оперативно заполнять вакансии предварительно утвержденными кандидатами. Подразделение, занимающееся набором сотрудников, может назначить кандидата из группы талантливых специалистов, используя механизм прямого отбора в обход процесса объявления вакансии, что позволяет принять сотрудника на работу в более короткие сроки. В группе старших руководителей ЮНИСЕФ выявляются сотрудники, в частности, для назначения на должности, которые сложно заполнить. Группы старших сотрудников ЮНИСЕФ формируются на основе конкурсного процесса обзора/оценки, либо для заполнения конкретных должностей либо в рамках общего процесса рассмотрения/приглашения к подаче заявок. В ИКАО руководители и менеджеры, включенные в кадровые резервы, развивают свой потенциал благодаря участию в учебной программе по развитию руководящих и управленческих навыков, которая призвана формировать эти навыки у нынешних руководителей, многие из которых были ранее техническими экспертами с ограниченным опытом руководящей работы и профессиональной подготовки. В 2009 году ВОЗ в рамках своей работы по созданию основы для планирования замещения кадров также составила реестр удовлетворяющих определенным требованиям внутренних кандидатов, заинтересованных в продвижении по службе на старшие должности руководителей отделений ВОЗ в странах, территориях и районах.

### Центры по оценке

Вставка 8

#### **Центр по оценке ОЭСР на уровне исполнительного руководства: информационный бюллетень**

Центр по оценке использует сочетание поведенческих упражнений, а также устных и письменных тестов, образующих в совокупности программу, разработанную для оценки конкретного набора профессиональных качеств. Как правило, деятельность Центров сосредоточена на оценке поведенческих навыков.

129. Многие международные организации используют такие центры для оценки своих потенциальных лидеров (см. вставку 8 выше). Эти центры находятся в ведении поставщиков частных услуг или, по крайней мере, создаются ими на первоначальном этапе. Центры используют определенные критерии для оценки готовности к вступлению в должность. Результаты оценки конкретного сотрудника позволяют сделать вывод о том, в какой степени он/она: а) готов/готова вступить в должность; б) будет готов/готова вступить в должность через два-три года, что указывает на необходимость прохождения серьезной профессиональной подготовки, или с) не будет готов/готова вступить в должность до истечения периода времени от трех до пяти лет. Опрошенные сотрудники ОЭСР рассматривают центры по оценке в качестве платформ развития, поскольку по-



лученные результаты позволяют сделать вывод о том, нуждаются ли проходящие оценку сотрудники в дальнейшем развитии.

130. В большей части оценок персонала используются понятия "схемы с девятью ячейками"<sup>106</sup> и "всесторонней обратной связи"<sup>107</sup>. "Схема с девятью ячейками" представляет собой матричный инструмент с двумя осями: одна используется для оценки устойчивых результатов (прошлой деятельности), а вторая – для оценки потенциала (будущей деятельности). Схему можно легко интерпретировать и использовать для выявления лучших и неудовлетворительно работающих сотрудников.

131. В обзоре ОИГ за 2013 год отмечалось, что, с учетом положительного опыта работы Центра по оценке координаторов-резидентов, ряду участвующих организаций было рекомендовано использовать аналогичный процесс оценки в целях рассмотрения кандидатов на старшие руководящие должности. Однако в ходе обзора было установлено, что деятельность центров по оценке сопряжена с существенными финансовыми последствиями независимо от того, создаются ли они собственными силами или находятся в ведении внешних подрядчиков. Поэтому, по мнению авторов этого доклада ОИГ, в целях создания унифицированного и экономичного центра по оценке можно было бы просить Колледж персонала системы Организации Объединенных Наций (КПСООН), учебное подразделение системы Организации Объединенных Наций, в будущем играть центральную роль в предоставлении такой услуги всем организациям<sup>108</sup>.

Вставка 9

**Вывод и мягкая рекомендация (JIU/REP/2013/3, пункт 144)**

Инспекторы делают вывод о том, что Сети по вопросам людских ресурсов КСР следует проанализировать целесообразность унификации подобных усилий (на основе существующего потенциала оценки, входящего в состав инициатив по развитию карьеры/планированию преемственности в рамках системы Организации Объединенных Наций), включая возможность создания в КПСООН общего центра оценки для оказания этой услуги организациям системы Организации Объединенных Наций.

132. В ходе обзора, проведенного в рамках подготовки настоящего доклада, Инспектор подтвердил сделанные ранее выводы о финансовых последствиях деятельности центра по оценке, расходы на содержание которого могут варьироваться от 11 000 до 15 000 долл. США на человека. **В этой связи Инспектор повторяет предыдущую рекомендацию ОИГ (см. вставку 9 выше) относительно того, что Сеть по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ следует изучить возможность использования КПСООН в целях создания и использования общего центра по оценке, который будет предоставлять услуги всем организациям системы Организации Объединенных Наций, возможно, при поддержке Международного учебного центра в Турине, являющегося учебным подразделением МОТ.** Однако само собой разумеется, что эта общая программа должна разрабатываться и расширяться постепенно с учетом положительного опыта, накопленного на местах, в частности в рамках специально разработанной модели оценки кандидатов на критически важные должности

<sup>106</sup> См. <http://virtual.auburnworks.org/profiles/blogs/mapping-talent-on-the-9-box-grid>.

<sup>107</sup> См. <http://humanresources.about.com/od/360feedback/a/360feedback.htm>.

<sup>108</sup> См. JIU/REP/2013/3, пункт 144.

ПРООН. При разработке программы следует исходить из того, что организации системы Организации Объединенных Наций нуждаются в специалистах самой разнообразной квалификации, и необходимо учитывать эти потребности посредством разработки модулей, позволяющих использовать все возможные упражнения и тесты для оценки уровня технических или специальных знаний сотрудников в рамках всей системы. Осуществление этой инициативы можно было бы начать с подготовки технико-экономического обоснования в целях изучения экономической эффективности деятельности такого центра в рамках КПСООН.

**Последствия конкурсного набора или продвижения по службе персонала для выявления потенциальных талантливых кадров**

133. Набор персонала в общей системе Организации Объединенных Наций осуществляется на основе принципов транспарентности и конкурентоспособности. Все вакантные должности должны быть объявлены, а затем заполнены в соответствии с официальным процессом конкурсного набора персонала. Большинство опрошенных должностных лиц организаций системы Организации Объединенных Наций утверждали, что такой конкурсный процесс набора персонала является препятствием на пути подготовки внутренних кандидатов для замещения вакансий, поскольку выбор внутреннего кандидата не гарантирован. Объявленная вакантная должность не может быть предназначена для конкретного внутреннего кандидата. Даже попытка определения потенциальных преемников на конкретную должность может быть оспорена сотрудниками, как нарушение принципа справедливости. Следовательно, согласно этой логике, организации не могут позволить себе заниматься выявлением и подготовкой внутренних кандидатов, поскольку: а) их отбор не гарантирован и б) их выявление и включение в кадровые резервы может рассматриваться как лишение других внутренних кандидатов равных и справедливых возможностей роста и развития карьеры в организации.

134. Что касается международных финансовых институтов, то они не привязывают сотрудников к конкретной освобождающейся должности, однако ведут подготовку своих сотрудников к замещению освобождающихся вакансий. ОЭСР проводит открытый конкурсный набор, а также объявляет свои должности вне организации. При этом организация убеждена в необходимости сохранения практики развития и подготовки своих сотрудников в качестве внутренних кандидатов без привязки к конкретным должностям, даже если им придется конкурировать с внешними кандидатами за замещение ключевых вакантных должностей. Аналогичным образом сотрудники компании "ПрайсуотерхаусКуперс" сообщили, что в их организации развитие персонала в порядке подготовки к замещению кадров на ключевых постах начинается на достаточно раннем этапе и это, по их мнению, является оптимальной практикой, позволяющей сотрудникам постепенно приобретать опыт и навыки, необходимые для дальнейшего продвижения на важнейшие старшие должности.

135. Участники собеседований из ряда организаций отмечали негативные психологические последствия безрезультатных усилий по подготовке внутренних кандидатов, не отобранных на вакантные должности, несмотря на данную оценку, проделанную работу по развитию и предварительное одобрение. Так, например, некоторые должностные лица говорили о разочаровании, которое испытывают внутренние кандидаты, включенные в списки лиц, подлежащих рассмотрению на предмет назначения на старшие должности, но никогда не прошедшие отбор.

## С. Подготовка потенциальных ключевых кадров

### Целевой ориентир 5

Организации следует на транспарентной основе распространять среди сотрудников, рассматриваемых в качестве потенциальных кандидатов для выполнения важнейших функций и назначения на важнейшие должности, информацию о требованиях, предъявляемых к повышению квалификации и карьерному росту персонала; организации следует предоставлять сотрудникам, рассматриваемым в качестве потенциального кадрового резерва, возможности для обучения и повышения квалификации, которые позволят им выполнять обязанности, связанные с этими функциями и должностями.

В этих целях:

- a) всем сотрудникам, независимо от категории и класса должности, следует обеспечить доступ к регулярно обновляемой информации о требованиях, предъявляемых к важнейшим функциям и должностям в Организации;
- b) Организации следует предоставить все необходимые инструменты и услуги для разработки индивидуальных путей продвижения по службе, начиная с первых этапов развития карьеры сотрудников;
- c) Организации следует предоставлять равные возможности всем лучшим сотрудникам и квалифицированным кадрам, обладающим потенциалом для продвижения по службе;
- d) Организации следует информировать своих талантливых сотрудников о том, что они сами должны активно заниматься повышением своей профессиональной квалификации, используя предлагаемые возможности получения знаний, и что при этом им не предоставляется никаких гарантий относительно перспектив и сроков продвижения по службе.

136. Вставка 10 содержит некоторые общие принципы, рекомендованные КСР организациям для использования в рамках планирования замещения кадров.

### Вставка 10

#### Общие принципы планирования замещения кадров, предложенные секретариатом КСР

- Необходимо обеспечить транспарентность используемых критериев и процессов и довести их до сведения всех сотрудников в организации.
- Необходимо учитывать желания и мотивацию лиц (не только то, что они могут сделать, но и то, что они хотят сделать).
- Необходимо активно влиять на формирование ожиданий конкретных сотрудников.

137. В рамках планирования замещения кадров следует стремиться к выявлению возможных преемников на раннем этапе до возникновения необходимости заполнения вакансии. Прогнозирование долгосрочных потребностей в области

замещения кадров и создание соответствующего кадрового потенциала помогает предотвращать случаи незаполнения важнейших должностей.

### **Программы обучения и подготовки руководящих кадров**

138. Организации системы Организации Объединенных Наций (см. приложение III) и другие международные образовательные учреждения или ассоциации предлагают многочисленные учебные программы подготовки руководящих кадров. В сентябре 2015 года АУЛРМО организовала конференцию по вопросам подготовки руководящих кадров. В настоящее время многие программы подготовки руководящих кадров построены на основе либо "обучающей формулы 10–20–70", либо "правила развития лидерских качеств". Обучающая формула показывает, сколько времени в учебном процессе было затрачено на каждый из трех методов обучения: 10% – структурированное обучение (учебные курсы и профессиональная подготовка); 20% – социальное обучение (развитие отношений) и 70% – обучение на рабочем месте (сложные задания). Правило развития лидерских качеств было разработано на основе исследований по теме "Уроки опыта", которые в течение 30 лет проводил Центр творческого руководства, являющийся одной из старейших в мире лабораторий по изучению вопросов лидерства<sup>109</sup>. ОЭСР предоставляет своим сотрудникам, обладающим потенциалом для продвижения по службе с уровня С-4 до уровня С-5, одну неделю для участия в "Программе повышения квалификации для молодых лидеров", предлагаемой академическим учреждением. Ежегодно в этой программе принимают участие приблизительно 15–20 сотрудников. Кроме того, один раз в год ОЭСР организует семинары для руководящих работников старшего звена в рамках своего ежегодного мероприятия "Неделя развития лидерских качеств ОЭСР" для сотрудников на руководящих должностях уровня С-5 и выше.

139. КПСООН предлагает пять курсов обучения для руководителей продолжительностью от трех до пяти дней. Программа для руководителей Организации Объединенных Наций предназначена для директоров на уровне Д-1 и Д-2 из Организации Объединенных Наций и всех ее учреждений, фондов и программ. Эта программа объединяет теоретическую подготовку, практические занятия и самостоятельную работу в рамках рассмотрения важнейших для системы Организации Объединенных Наций глобальных и региональных тем. Курс "Развитие руководящих навыков сотрудников страновых групп Организации Объединенных Наций" является программой для высокопоставленных членов страновых групп Организации Объединенных Наций, включая координаторов-резидентов, страновых представителей и их заместителей из Организации Объединенных Наций и всех ее учреждений, фондов и программ. Эта программа направлена на повышение уровня знаний и закрепление навыков, необходимых руководителям страновых групп Организации Объединенных Наций. КПСООН также разработал программу "Руководители, женщины и Организация Объединенных Наций", которая предоставляет сотрудникам-женщинам среднего и старшего уровня (С-4, С-5 и выше), работающим в организациях системы, возможность для взаимодействия и обмена опытом. Программа "Опыт работы новых руководителей" предназначена для сотрудников на должностях уровня С-3 и С-4. Наконец, Форум руководителей Организации Объединенных Наций обеспечивает дополнительную подготовку для выпускников первых двух курсов.

---

<sup>109</sup> Meena Surie Wilson and others, "Grooming top leaders: cultural perspectives from China, India, Singapore, and the United States", Center for Creative Leadership White Paper (2014).

140. Большинство участвующих организаций пользуются преимуществами, которые обеспечивают их партнерские отношения с авторитетными научными учреждениями или участие в работе ведущих международных неправительственных некоммерческих организациях, таких как АУЛРМО, МАГУЛР и ЛИПР. Эти институты проводят конференции и предлагают курсы обучения по вопросам людских ресурсов. Однако ряд организаций не могут позволить членство во многих таких структурах, учитывая значительные взносы для корпоративных членов. В этой связи руководители кадровых служб рекомендуют своим сотрудникам записываться в такие организации в личном качестве, представляясь кадровыми работниками, работающими в международных организациях. Группа Всемирного банка и Международный валютный фонд играют активную роль в формировании тенденций в области людских ресурсов посредством широкого участия в работе АУЛРМО. Ассоциация служит форумом для обмена идеями между участниками Сети по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ и членами соответствующей сети кадровых работников в международных финансовых институтах.

#### **Нежелание инвестировать в подготовку перспективных сотрудников**

141. В 2009 году секретариат КСР пригласил Сеть по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ обсудить вопрос о разработке стратегии планирования замещения кадров в организациях системы Организации Объединенных Наций в соответствии с рекомендацией доклада ОИГ и доклада Генерального секретаря Организации Объединенных Наций "Инвестирование в людей" (A/61/255). Во втором пункте предложенных КСР основных положений для разработки политики в области планирования замещения кадров (см. вставку 1 выше) четко указывается, что, помимо кадровых служб, призванных играть важную роль в этом процессе, каждый руководитель должен выявлять и растить талантливые кадры в своей сфере ответственности.

142. Однако в рамках Секретариата Организации Объединенных Наций действует лишь одна программа подготовки перспективных кандидатов, это программа управления заменами сотрудников в Отделе полевого персонала ДПП, введенная в действие в начале 2015 года в целях расширения возможностей ДПП в области замещения кадров на всех критически важных руководящих должностях<sup>110</sup>. Представляется, что даже для Секретариата эта программа является скорее исключением. По состоянию дел в 2015 году создается впечатление, что большинство организаций системы Организации Объединенных Наций неохотно инвестируют в планирование замещения кадров посредством подготовки потенциальных внутренних кандидатов на ключевые должности. В то же время участники собеседований, представляющие частный сектор и ОЭСР, подчеркивали, что такие инвестиции необходимо начинать на раннем этапе карьерного пути сотрудника.

143. Представляется, что сотрудники кадровых служб ФАО поддерживают идею осуществления таких инвестиций времени и ресурсов на раннем этапе. В то же время организация полагает, что усилия, необходимые для выявления ряда потенциальных преемников на каждую ключевую должность, сопряжены со значительными инвестициями, которые она в настоящее время не может себе позволить. Представляется, что ЮНИСЕФ также занимает осторожную позицию в отношении выделения средств на работу по оценке и обучению преемников, и изучает статистические данные, позволяющие сделать вывод об эффек-

<sup>110</sup> Eva Garcia, "Succession management programme" (DFS, October 2014), p. 3.

тивности инвестиции в подготовку кадров. В настоящее время ЮНИСЕФ анализирует оправданность расходов на программы подготовки руководящих кадров, а именно: пытается установить, получили ли подготовленные сотрудники повышение и приступили ли они к осуществлению руководящих функций после прохождения соответствующих курсов обучения. В свою очередь МОТ признала, что Управлению людских ресурсов необходимо инвестировать больше средств в подготовку своего персонала для выполнения управленческих функций и обязанностей.

144. Эти организации не определили число сотрудников, которых необходимо подготовить в качестве потенциальных преемников на каждую ключевую должность. Они также не установили оптимальное число сотрудников на "скамейке запасных" для каждого ключевого поста. Только УВКБ подтвердило, что в ближайшее время планирует формировать "скамейки" из трех потенциальных преемников на каждую ключевую должность, что соответствует общепринятым стандартам, упомянутым в пункте 125 выше. В целом при разработке предлагаемых учебных курсов организации не исходят из расчета точного числа сотрудников, нуждающихся в профессиональной подготовке в целях устранения пробелов в квалификации для формирования оптимальной "скамейки запасных". Более того, большинство участвующих организаций в ответах на опросные листы не смогли ответить на вопросы относительно стоимости конкретных учебных курсов подготовки сотрудников для выполнения основных функций.

145. Инспектор отмечает, что в соответствии с действующими основными положениями, касающимися управления людскими ресурсами, руководители кадровых служб в целях удовлетворения меняющихся, а иной раз и неопределенных кадровых потребностей обязаны анализировать оптимальные способы сохранения в организации контингента хорошо обученных и легко адаптирующихся сотрудников для выполнения важнейших ролей и функций. По мнению работников кадровых служб, система должна готовить специалистов, которые будут востребованы на рынке труда. Такие усилия, направленные на повышение квалификации сотрудников и расширение их опыта, будут также содействовать развитию межучрежденческой мобильности и обмена кадрами.

146. УВКБ и МОТ предлагают программы обучения и подготовки должностных лиц, заинтересованных в работе на должности координатора-резидента Организации Объединенных Наций. В свою очередь ЮНИСЕФ принимает участие в осуществлении межучрежденческой экспериментальной инициативы по повышению профессионального уровня межучрежденческих руководителей на местах, которая была введена в действие в 2014 году УКГД. В рамках этой инициативы учреждения направляют своих сотрудников в другие учреждения для работы на руководящих должностях, с тем чтобы ознакомить их с опытом практической работы руководителей на местном уровне. Основное внимание уделяется женщинам из стран, в которых осуществляются программы. ЮНФПА, помимо участия в этой инициативе, является одним из шести учреждений, участвующих в работе рабочей группы координаторов-резидентов.

147. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации будет способствовать распространению надлежащей практики и передового опыта в целях повышения эффективности и действенности текущей и будущей работы по планированию замещения кадров.

**Рекомендация 3**

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует поручить своим управлениям кадровых ресурсов принять изложенные в настоящем докладе целевые ориентиры, с тем чтобы обеспечить внедрение в своих организациях четкого процесса планирования замещения кадров, и представить своим директивным/руководящим органам доклад о достигнутом прогрессе.

## V. Дальнейшая деятельность

### **Установка: планирование замещения кадров – неотложная задача**

148. Обзор показал, что планирование замещения кадров при всей важности этой деятельности не является первоочередной задачей ни для одной из организаций системы Организации Объединенных Наций. Однако с учетом тревожной демографической ситуации, сложившейся в большинстве организаций системы, они уже не могут больше ждать. Организации должны без промедления ускорить работу как по краткосрочному планированию замещения кадров, так и по долгосрочному планированию замены персонала. Тем самым они смогут предотвратить утрату институциональной памяти, нарушение процесса передачи знаний и преемственности в работе на руководящих должностях и в рамках осуществления других важнейших функций.

149. Исполнительные главы должны поощрять деятельность по планированию замещения кадров либо путем поддержки уже предпринимаемых усилий в этой области, либо посредством инициатив, направленных на стимулирование таких усилий в своих организациях. Они должны призвать к сотрудничеству всех руководителей высшего звена и начальников кадровых служб и внимательно следить за разработкой и осуществлением дорожной карты, дополненной конкретным планом действий ускоренного осуществления, предусматривающим, в частности, меры подотчетности и сроки исполнения для всех участвующих сторон. Исполнительные главы должны начать действовать безотлагательно в рамках имеющихся ресурсов.

### **Подготовка конкурентоспособных внутренних кандидатов: необходимость в адресных инвестициях**

150. С учетом того факта, что наиболее ценным активом организаций являются сотрудники, организации должны признать важную роль руководителей и менеджеров, управляющих этим активом, а также тех, кто выполняет важнейшие функции, затрагивающие всех сотрудников. Подготовка уже работающих авторитетных и высококвалифицированных специалистов для будущей работы на руководящих или любых других важнейших должностях является абсолютно законной деятельностью, а желание сохранить их вполне понятно. Обучение внутренних кандидатов не противоречит принципам справедливости и открытой конкуренции, которые в равной степени применимы к набору внешних кандидатов. Формирование современных навыков у сотрудников, вносящих вклад в реализацию видения и целей организации, имеет исключительно важное значение для их успешной работы в организации.

151. В течение срока службы сотрудники в интересах своей организации должны продолжать повышение профессиональной квалификации, с тем чтобы оставаться востребованными на рынке труда и отвечать уровню или подниматься до уровня единых профессиональных стандартов сотрудников, которых любая отрасль желала бы привлечь или принять на работу. Поэтому подготовку талантливых сотрудников, способных успешно конкурировать с коллегами внутри или за пределами системы Организации Объединенных Наций за продвижение на ключевые должности и посты в рамках своей организации, больше не следует рассматривать как неоправданную трату ресурсов, но скорее как инвестиции, которые дают отдачу. Государства-члены также должны осознать пользу от такой подготовки и обучения талантливых сотрудников в рамках всей системы для межучрежденческой мобильности.



**Целенаправленное планирование замещения кадров уже сейчас**

152. Подготовка планирования замещения кадров должна начинаться на раннем этапе и осуществляться по четко намеченному плану, реализация которого позволит сотрудникам занять более высокие должности или выполнять критически важные для организации функции. Организация устанавливает критерии, которые должны быть соблюдены, а также определяет квалификацию и навыки, которыми сотрудники должны обладать, с тем чтобы они могли следовать по определенным путям продвижения по службе, ведущим к работе на руководящих или других критически важных должностях. Проведение анализа кадровых тенденций и получение конкретных данных относительно количества ключевых должностей и функций во всей организации, а именно определение точного числа потенциальных внутренних кандидатов на замещение каждой ключевой должности или функции, является необходимым условием для принятия обоснованного решения относительно формирования в организации оптимальной "скамейки запасных". В то же время во избежание задержек с разработкой официального плана замещения кадров организации могли бы уже сейчас начать работу в одной из приоритетных областей, желательно там, где существует наиболее высокий уровень рисков и где проще всего провести количественный анализ. Такая работа станет отправной точкой для разработки полномасштабной модели, охватывающей все зоны рисков и ключевые функции, в соответствии с рекомендацией КСР, содержащейся в предложенных основных положениях (см. вставку 1 выше), и формулирования основных принципов стратегии планирования замещения кадров в каждой организации. Разработка кадровой модели либо путем незамедлительных действий, либо путем постепенного распространения работы в ключевых приоритетных областях на все области поможет организации осуществлять целенаправленные и эффективные инвестиции в ресурсы для своего будущего, подготовку следующего поколения лидеров и других ключевых сотрудников для осуществления будущих функций.

**Немедленное возобновление общесистемных дискуссий по вопросам планирования замещения кадров**

153. Как отмечалось в начале настоящего доклада, общесистемные дискуссии по вопросам планирования замещения кадров, инициированные в 2009 году в рамках Сети по вопросам людских ресурсов КСР/КВУУ, были прекращены. Члены Сети должны быть готовы к тому, что тема планирования замещения кадров будет включена в качестве нового обязательного компонента в пересмотренные основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами КМГС, как указывается в пункте 28 выше, и содействовать восстановлению диалога, обмену идеями и опытом.

154. Ожидается, что выполнение следующей рекомендации укрепит согласованность и повысит эффективность распространения передовой практики между организациями.

**Рекомендация 4**

Генеральному секретарю Организации Объединенных Наций в его качестве Председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить возобновление рассмотрения проблемы планирования замещения кадров в качестве одного из главных пунктов повестки дня Сети по вопросам людских ресурсов Комитета высокого уровня по вопросам управления и уделение этой проблеме самого пристального и серьезного внимания в ходе будущих совещаний Сети.

## Приложение I

### Опыт государственной службы канадской провинции Нью-Брансуик

#### Демистификация шести мифов: мифы о планировании замещения кадров

1. **Миф: Планирование замещения кадров предусматривает уделение особого внимания небольшому числу перспективных сотрудников и их подготовку в качестве преемников на важнейшие должности.**

**Реальность:** Выявление ключевых должностей является постоянным процессом, в рамках которого потенциально могут рассматриваться сотни должностей, перечисленные в Части I описания государственной службы. При определении числа сотрудников, которых могут готовить для выполнения этих функций, во внимание будут приниматься различные факторы, включая соображения, связанные с языковой компетентностью и наличием бюджетных средств; однако работой по повышению профессиональной квалификации и передаче знаний может быть охвачено значительное число сотрудников, что позволит повысить их готовность конкурировать за будущие вакансии.

2. **Миф: Планирование замещения кадров выгодно организации только в долгосрочной перспективе.**

**Реальность:** Верно то, что разработка эффективных процедур планирования замещения кадров требует долгосрочной перспективы, и в целях обеспечения оптимальных результатов эта деятельность должна осуществляться в течение ряда лет. Вместе с тем, создание потенциала у наших сотрудников может почти сразу давать положительные результаты на работе. Когда мы развиваем, привлекаем и принимаем на работу талантливых работников, они сразу же начинают вносить вклад в повышение качества услуг, предоставляемых жителям Нью-Брансуика, реализацию целей и приоритетных задач хозяйственной деятельности. Кроме того, лица, проходящие профессиональную подготовку, ощущают положительный эффект в целом ряде областей, например, им предоставляют рекомендации относительно планирования развития карьеры, помощь в достижении своих карьерных целей, у них возникает ощущение признания ценности своего вклада и т.д.

3. **Миф: Планирование замещения кадров требует значительных бюджетных средств, выделяемых на цели обучения и развития.**

**Реальность:** Нет сомнения в том, что важно иметь средства, которые позволяют сотрудникам пройти формальное обучение, например посещать занятия в классе или участвовать в конференциях; однако большая часть обучения происходит на рабочем месте посредством приобретения нового опыта или выполнения сложных заданий. Организация обучения на рабочем месте, наставничество, инструктажи и постоянный двусторонний обмен сопряжены с весьма ограниченными прямыми расходами и являются ценными способами повышения квалификации.

4. **Миф: Сотрудники должны проработать на должности в течение определенного количества лет, прежде чем они смогут начать продвижение по службе.**

**Реальность:** В государственной службе Нью-Брансуика приняты стандарты классификации должностей, предусматривающие минимальный уровень образования и опыта, а также установлены квалификационные критерии для заполнения должности. Предполагается, что эти требования не будут меняться, за исключением случаев хронического дефицита квалифицированных кадров, что может потребовать пересмотра квалификационных критериев для установления целесообразности их дальнейшего использования. Анализируя привлекательные критически важные должности, работники могут увидеть несоответствие между их нынешним уровнем образования и опыта и требованиями, предъявляемыми к должностям, которые они желают получить. С учетом этого они могут в консультации со своими руководителями разработать конкретные планы по преодолению этих пробелов.

Правительство провинции Нью-Брансуик также оценивает кандидатов на заполнение должностей на основе квалификационных требований, охватывающих знания, навыки, способности и формы поведения, необходимые для успешной работы на конкретном посту. В то время как опыт является важным элементом развития профессиональных качеств, не существует заранее установленных критериев, позволяющих определить, сколько времени требуется для перехода с одного уровня на другой. Планирование замещения кадров позволит некоторым сотрудникам пройти официальную процедуру оценки деловых качеств и потребностей в области повышения профессиональной квалификации. Работники, заинтересованные в развитии своих профессиональных качеств, могут также проводить самооценку и самостоятельно заниматься повышением квалификации, например, вызываясь выполнять руководящие и иные функции в некоммерческих организациях или в рамках общественной деятельности.

5. **Миф: В рамках планирования замещения кадров внимание всецело уделяется повышению профессиональной квалификации сотрудников в целях заполнения ими руководящих должностей.**

**Реальность:** Работа на многих критически важных постах предполагает выполнение руководящих функций, однако существует ряд других крайне важных должностей, требующих иных профессиональных качеств или специальных и технических знаний. Кроме того, многие новые возможности развития карьеры могут быть связаны с горизонтальной мобильностью, а не с карьерным ростом. Сотрудники, не заинтересованные в работе на руководящих должностях, могут воспользоваться другими возможностями для профессионального роста, например пройти многопрофильную подготовку, перевестись с одного участка работы на другой или получить другое назначение, что позволит им развивать навыки и профессиональные качества, которые будут иметь важное значение в будущем.

6. **Миф: Ситуация на работе меняется столь быстро, что планировать на будущее невозможно.**

**Реальность:** В то время как будущее предсказать невозможно, анализируя как внутренние, так и внешние условия, наблюдая за тенденциями и прогнозируя риски, мы можем составить общее представление о крупных изменениях, которые могут произойти, и каким образом они повлияют на трудовые ресурсы.

Учет этой информации в нашей деятельности по привлечению, приему на работу и профессиональному развитию сотрудников поможет нам лучше подготовиться к будущему.

*Источник:* Government of New Brunswick Public Service, "Succession planning: a leader's roadmap for identifying and developing tomorrow's leaders today" (Canada, December 2010). См. [www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession\\_planning\\_guide-e.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf).

## Приложение II

### Ссылки на планирование замещения кадров (ПЗК) и кадровое планирование (КП) в документах и докладах участвующих в ОИГ организаций (УО)

Участвующие организации	Ссылки на ПЗК/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПЗК/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПЗК/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПЗК/КП в докладах и других документах
<b>Организация Объединенных Наций и ее фонды, программы и отделения</b>				
<p><b>Организация Объединенных Наций*</b></p> <p><b>Департамент по вопросам управления</b></p>		<p><b>Мобильность, Доклад Генерального секретаря A/70/254* (31 июля 2015 года):</b> для обеспечения того, чтобы... подбор и горизонтальное передвижение... соответствовали приоритетам в области людских ресурсов и другим приоритетам, установленным Организацией в целом, разработан подход к кадровому планированию, специально адаптированный к системе. Сетевые группы по укомплектованию штатов будут поддерживаться специализированным компонентом кадрового планирования, который будет функционировать в тесной взаимосвязи с департаментами и управлениями. Деятельность по кадровому планированию будет затрагивать как непосредственную ситуацию в данной профессиональной сети в рамках прогнозируемой будущей ситуации и кампаний по заполнению вакансий или повышению управляемой мобильности. (пункт 47)</p> <p>Подход к кадровому планированию будет сфокусирован на спросе на таланты и их предложении, а также выявлении соответствий и несоответствий. ... Анализ бу-</p>	<p><b>Обзор хода реформы системы управления людскими ресурсами: мобильность, Доклад Генерального секретаря, A/69/190/Add.1 (22 августа 2014 года), пункт 35</b></p> <p>Деятельность по кадровому планированию... позволит профессиональным группам по укомплектованию кадров получить точное представление о выходах на пенсию, уходе со службы и сроках пребывания сотрудников в их должности, а также об императивах Организации, таких как гендерный состав кадров и географическое распределение должностей.</p>	<p><b>Обзор хода реформы системы управления людскими ресурсами: мобильность, Доклад Генерального секретаря, A/69/190/Add.1 (22 августа 2014 года), пункт 35</b></p> <p>После того как будут созданы профессиональные сети, деятельность по кадровому планированию станет составной частью проходящего раз в полгода процесса укомплектования кадрами. ... Кроме того, кадровое планирование покажет нам, сколько у нас имеется специалистов и сколько требуется специалистов для каждой профессиональной сети, благодаря чему нам легче будет выявить нехватку тех или иных специалистов.</p> <p><b>United Nations Workforce Planning, Medical Services Division Pilot Project Presentation to OHRM Directors (24 July 2014), p. 4</b></p> <p>Стратегическое кадровое планирование является непрерывным процессом, который включает в себя пять основных этапов.</p>

<i>Участвующие организации</i>	<i>Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах</i>
<p>(* инструменты и стратегии касаются также УО: <b>ЮНКТАД, ЮНЕП, ООН-Хабитат и ЮНОДК</b>)</p>		<p>дет использоваться для лучшего целеполагания при осуществлении информационно-пропагандистской деятельности вовне (для заполнения вакансий сторонними заявителями) и в собственных структурах (для заполнения вакансий внутренними сотрудниками и их участия в управляемой мобильности). Он будет также использоваться для принятия решений о формах механизмов подготовки, обучения и развития, которые могут требоваться для оказания помощи в подготовке персонала к переходу на новые роли. (пункт 48)</p> <p>Результаты анализа данных кадрового планирования, наряду с показателями эффективности, имеющими отношение к организационным приоритетам, ...полученными из листков оценки кадровой работы и иной целевой информации по вопросам людских ресурсов, ...будут учитываться и служить ориентиром в их дискуссиях по вопросам об отборе претендентов... (пункт 49)</p>		

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
<b>УКГВ</b>	<p><b>OCHA Strategic Plan 2014–2017, Goal 1, strategic objective 1: Leadership, p. 16–17</b></p> <p>Направить компетентных лидеров в нужное место в нужное время... УКГВ, в сотрудничестве с соответствующими партнерами, будет и впредь укреплять и поддерживать гуманитарное руководство на местах...</p> <p>Для того чтобы избежать критических пробелов в руководстве, будет осуществляться и поддерживаться более эффективное планирование замещения кадров в рамках информационно-пропагандистской деятельности в целях преодоления политических препятствий на пути развертывания.</p>		<p><b>OCHA/ASB Work Plan 2014–2017, Goal 5: Support development and management of talent, output 5.1.4</b></p> <p>Задачи: Проводить ежеквартальные совещания с целью выявления вакантных должностей на уровне отдела или подразделения (выход в отставку, увольнения, проч.).</p>	
<b>Департамент полевой поддержки</b>	<p><b>Глобальная стратегия полевой поддержки (A/68/731, приложение I) (31 января 2014 года), пункт 9</b></p> <p>В частности, Отдел полевого персонала, сотрудничая с междепартаментскими партнерами и полевыми миссиями, будет добиваться достижения следующих результатов к концу июня 2015 года:</p> <p>а) обеспечение внедрения системы планирования людских ресурсов с учетом опыта, накопленного в ходе анализа кадровой структуры гражданского персонала, что будет содействовать глубокому пониманию нынешних и прогнозируемых потребностей; при этом будут созданы механизмы обеспечения оперативной готовности и устранения существую-</p>	<p><b>Планирование замещения кадров на старших руководящих должностях в полевых операциях (НОПМ, ЗНОПМ, ДОПМ, ЗДОПМ), ДПП (12 февраля 2015 года)</b></p> <p>Основная цель: Предлагается основанная на двустороннем подходе модель а) достижения более глубокого понимания ключевых стратегических профессиональных качеств, необходимых для успешного выполнения ключевых функций руководителя старшего уровня и б) создания надежного кадрового резерва кандидатов (т.е. реестры кандидатов на должностях уровня С-5, Д-1), прошедших рассмотрение в центре по проведению всеобъемлющей оценки на предмет их соответствия этим стратегическим</p>		<p><b>Составление плана управления кадровыми заменами для НОПМ, ЗНОПМ, ДОПМ, ЗДОПМ: Управление кадровыми заменами, презентации ДПП (2015 год), слайд 1</b></p> <p>Ключевые должности: поддержка осуществлению мандата Миссии посредством эффективного управления активами, бюджетом и людскими ресурсами/кадровым резервом: "полностью подходящий" специалист, готовый к вступлению в должность "в нужное время"</p>



Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
	<p>щих недостатков и будет разработана стандартная модель кадрового обеспечения в поддержку функционирующих и развертываемых миссий,</p> <p>d) разработка готовой для внедрения концепции преемственности и плана в сфере руководства, в которых основное внимание уделяется управлению кадровыми ресурсами на уровне руководящего звена (директор/начальник отдела поддержки миссий, заместитель директора, начальник отдела поддержки миссии, руководитель административной службы, руководитель службы комплексной поддержки и главный сотрудник по вопросам людских ресурсов).</p> <p><b>Draft global support strategy for the United Nations Field Operations (ver. 8), annex II – Improved Human Resources Management Framework, DFS (по состоянию на 1 сентября 2015 года)</b></p> <p>За счет контрактов, не предусматривающих ограничения на карьерные перемещения и планирование замещения кадров, создаются дополнительные возможности для быстрого развертывания внутреннего гражданского кадрового потенциала. (пункт 9)</p> <p>Повышение эффективности управления людскими ресурсами в рамках системы полевой поддержки позволяет уделять дополнительное внимание укреплению механизмов оценки и планирова-</p>	<p>профессиональным качествам.</p> <p><b>Eva Garcia, Succession management programme (DFS, October 2014)</b></p> <p><b>Титульный лист – Резюме</b></p> <p>Цель настоящего документа состоит в том, чтобы представить концепцию и план разработки и осуществления программы замещения кадров на критически важных старших должностях...</p> <p><b>Обоснование, стр. 1</b></p> <p>Предлагаемая в настоящем документе программа управления кадровыми заменами является важнейшим инструментом управления кадровыми ресурсами, необходимым для формирования кадрового резерва в целях более оперативного обслуживания полевых операций и подготовки полностью подходящего кандидата, готового заполнить критически важную полевую должность в случае возникновения вакансии.</p>		

<i>Участвующие организации</i>	<i>Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах</i>
	<p>ния замещения кадров, которые отражают и учитывают передовую практику как внутри, так и вне общей системы Организации Объединенных Наций применительно к назначениям на старшие руководящие должности в миротворческих операциях на уровне С-5 и выше. (пункт 25)</p> <p>Планирование замещения кадров: Разработка круга ведения для Группы по планированию замещения кадров с описанием процессов планирования замещения кадров на должности старших руководителей, осуществляющих вспомогательные функции; механизм оценки, сертификации и обучения для повышения квалификации старших руководителей. (пункт 62)</p>			
<b>ЮНЭЙДС</b>	<p><b>Стратегия Секретариата ЮНЭЙДС в области людских ресурсов на 2011–2015 годы, раздел С, пункт 17 а)</b></p> <p>Эта стратегия базируется на восьми интерактивных элементах, обеспечивающих соответствие ЮНЭЙДС целям организации и набор лучших кадров в нужном месте в нужное время посредством планирования, привлечения, развития и удержания наиболее квалифицированных сотрудников. К этим элементам относятся следующие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. система показателей компетентности ЮНЭЙДС;</li> <li>b. кадровое планирование;</li> <li>c. набор персонала и укомплектование штатов;</li> <li>d. управление персоналом;</li> </ul>	<p><b>Recruitment at UNAIDS: UNAIDS information note, HRM/IN 2015-4 MER/HRM (25 May 2015), para. 7, p. 2</b></p> <p>Департамент по вопросам управления людскими ресурсами (УЛР)... поддерживает своевременное планирование людских ресурсов.</p> <p>(Mobility Policy and Procedures: UNAIDS information note, HRM/IN 2014-4 MER/HRM (15 Dec. 2014); Performance Management Policy: UNAIDS information note, HRM/IN 2015-9 MER/HRM (4 Aug. 2014); People Development and Performance Policy and Guidelines for the UNAIDS Secretariat, Human Resources Management Division,</p>		

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
	e. повышение квалификации, карьерный рост и мобильность; f. оценка эффективности работы; g. благополучие персонала; h. информация о людских ресурсах	Organizational Development Department, Feb. 2012: <b>Представлено УО, но неприменимо)</b>		
<b>МТЦ</b>	<b>Кадровая стратегии МТЦ на 2014–2016 годы</b> В обязанности кадровой службы входит: разработка стратегий, представление инструментов и обеспечение поддержки в деле развития навыков, планирования замещения кадров и кадрового планирования, регулирования карьерного роста и создания механизмов вознаграждения. (стр. 11) Оперативные приоритеты МТЦ в 2016 году включают в себя следующие задачи: исследование вариантов систем, связанных с планированием замещения кадров и кадрового планирования (цели 2, 3, 4 и 5). (стр.16)		<b>Доклад по людским ресурсам – 2-й квартал 2015 года – пункт 4, стр. 13</b> Таблица кадрового планирования/предстоящих увольнений в связи с выходом на пенсию (по состоянию на 7 июля 2015 года)	<b>УСВН, Ревизия управления людскими ресурсами в Международном торговом центре (Задание №: АЕ2013/350 /01); Проект ревизионного отчета, пункт 45 (отклонено, несмотря на соответствие стратегическим целям):</b> МТЦ следует разработать официальный план и определить сроки введения в действие системы стратегического кадрового планирования.
<b>ПРООН</b>	<b>Людские ресурсы в ПРООН: Ориентированная на людские ресурсы стратегия на 2008–2011 годы</b> (устарела, но еще не заменена) Заполнение кадровых пробелов потребует эффективного планирования замещения кадров, а также целенаправленной работы по повышению квалификации персонала. (стр. 5) Поиск талантливых кадров требует заблаговременного планирования, осуществляемого профессиональными подразделениями, которые должны определить чис-	<b>Резервы кандидатов – Руководящие принципы (8 октября 2010 года), стр. 1</b> Цели ПРООН в области планирования замещения кадров определяются способностью организации: – открывать новые возможности для персонала и ставить перед ним сложные задачи; – обеспечивать, чтобы сотрудники ощущали важность своего вклада в будущее ПРООН; – выявлять подходящих кандидатов на должности на транспа-		<b>UNDP Audit report No. 1109 on the Office of Human Resources, OAI (12 August 2013), p. 13, recommendation 10</b> УЛР следует разработать и внедрить механизм стратегического кадрового планирования и планирования замещения кадров, предусматривающий разработку политики и руководящих указаний для обеспечения удовлетворения будущих кадровых потребностей организации и своевременного заполнения ключевых постов для оказания поддержки достижению целей организации.

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
	<p>ло и качество работников, в которых они нуждаются для выполнения своих мандатов. Эти усилия по планированию будут опираться на широкий спектр инструментов и стратегий, разработанных Управлением людских ресурсов (УЛР), включая анализ трудовых ресурсов, описания квалификационных требований, ... и планирование замещения кадров. (стр. 8)</p> <p>Система планирования замещения кадров будет введена в действие в целях стратегического подбора национальных и международных кандидатов на существующие вакансии посредством сопоставления их пожеланий и квалификации с должностными обязанностями. (стр. 10)</p> <p>УЛР будет развивать свой потенциал в области анализа кадровых потребностей, контроля за реализацией стратегий и инициатив, а также вносить важный вклад в работу по планированию замещения кадров. (стр. 11)</p> <p>УВП постепенно отходит от административного обслуживания персонала и переходит к более стратегическому управлению людскими ресурсами, делегируя полномочия и ответственность в решении повседневных кадровых вопросов руководителям среднего звена. Этот пересмотренный подход ориентирован на результаты деятельности и управление кадрами, планирование замещения кадров и личное развитие сотрудников. (стр. 20)</p>	<p>рентной и понятной основе;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечивать возможности для горизонтального продвижения сотрудников между подразделениями организации;</li> <li>– поощрять руководителей, которые наделяют новыми полномочиями талантливых сотрудников, занимаются их воспитанием и развитием;</li> <li>– определять пути развития карьеры, которые не ограничены рамками специализации или основными направлениями деятельности;</li> <li>– формировать контингент, сбалансированный с точки зрения гендерного равенства и разнообразия состава персонала;</li> <li>– обеспечить планы развития карьеры всем сотрудникам.</li> </ul> <p>(Selection and Reassignment Policy for International Rotational Posts – Effective 1 October 2010: Представлено УО, но неприменимо)</p>		<p>В политике должны быть четко описаны функции УЛР и нанимающих подразделений, а также содержаться требования в отношении осуществления регулярного мониторинга и предоставления отчетности.</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
UNFPA	<p><b>UNFPA Human Resources Strategy 2014–2017, p. 12</b></p> <p>В целях достижения результатов до конца 2017 года ЮНФПА будет располагать... резервами талантливых кандидатов, готовых к размещению в критические точки.</p>	<p><b>Policies and Procedures Manual, Policy on Personnel of UNFPA, Fixed Term and Continuing Appointments: Staffing, annex II: Selection and Reassignment Process for International Rotational Posts (September 2013)</b></p> <p>Директор Отдела людских ресурсов (ОЛР) (или назначенное лицо) может представлять ежегодную оценку в контексте планирования замещения кадров и с учетом организационных приоритетов ЮНФПА в отношении будущих кадровых потребностей в связи с ротацией кадров ("прогнозирование спроса").</p>		<p><b>Деятельность ЮНФПА в области внутренней ревизии и надзора в 2008 году: Ежегодный доклад Консультативно-ревизионного комитета, приложение 2, DP/FPA/2009/5 (8 апреля 2009 года), стр. 31–34</b></p> <p>Консультативно-ревизионный комитет (КРК) регулярно получает обновленную информацию о реорганизации ЮНФПА.</p> <p>..Многоярусная трансформация ЮНФПА подчеркивает важность всеобъемлющего планирования кадровой преемственности и кадровой работы, что является частью стратегии Фонда в области людских ресурсов и планирования действий для обеспечения бесперебойного функционирования. (пункт 13)</p> <p>Однако крайне важно, чтобы ООН имел потенциал и ресурсы, требующиеся для обеспечения достаточного охвата в области внутренней ревизии, оценки и расследований в ЮНФПА, и чтобы обеспечивалось соответствующее планирование кадровой преемственности. (пункт 23)</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
<b>УВКБ</b>	<p><b>Стратегия УВКБ в области людских ресурсов на 2016–2021 годы, стр. 15</b></p> <p>Осуществлять планирование замещения кадров, включая формирование резервов руководителей, с тем чтобы охватить все важнейшие должности, особенно те, которые заполнены сотрудниками, выходящими на пенсию.</p>	<p><b>UNHCR’s People Strategy 2016–2021, p. 12</b></p> <p>Действия</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовить документ, отражающий реальное положение в УВКБ с точки зрения имеющихся у сотрудников навыков и потенциала...</li> <li>– создать стратегический потенциал для оценки тенденций и принятия более обоснованных решений, в том числе по вопросам кадрового планирования;</li> <li>– разработать инструменты и системы для оценки существующих и будущих пробелов в потенциале и составления прогноза кадровых потребностей.</li> </ul>	<p><b>UNHCR’s People Strategy 2016–2021, p. 15</b></p> <p>Осуществлять планирование замещения кадров, ... с тем чтобы охватить все важнейшие должности, особенно те, которые заполнены сотрудниками, выходящими на пенсию.</p>	
<b>ЮНИСЕФ</b>		<p><b>Руководящие принципы ЮНИСЕФ по осуществлению ротации и назначению на другие должности старших сотрудников (SSRRE 2015) (ноябрь 2014 года), пункт 44</b></p> <p>В руководящих принципах ЮНИСЕФ по проведению ротации и назначению на другие должности старших сотрудников (SSRRE 2015) этот процесс представляется как общеорганизационная кампания в целях осуществления систематического и своевременного планирования замещения кадров на старших должностях в рамках организации и оказания содействия выявлению наиболее подходящих кандидатов для работы в качестве руководителей ЮНИСЕФ в глобальном масштабе.</p>	<p><b>Достигнутый прогресс в управлении людскими ресурсами в ЮНИСЕФ, E/ICEF/2010/AB/L.9 (13 июля 2010 года), пункт 24, стр. 9</b></p> <p>Планированию замещения должностей и развитию руководящих навыков в настоящее время уделяется приоритетное внимание для обеспечения наиболее высокого уровня преемственности руководства и осуществления программ. Рассматривается также вопрос о возможном увеличении существующего возраста выхода на пенсию, однако этот вопрос необходимо увязывать с необходимостью обеспечения достаточных возможностей для привлечения новых кадров.</p>	<p><b>Годовой отчет за 2013 год, УЛР, Достигнутый прогресс в управлении людскими ресурсами в ЮНИСЕФ, E/ICEF/2010/AB/L.9 (13 июля 2010 года), стр. 3–4</b></p> <p>УЛР разработал и подготовил проект всеобъемлющих оперативных потребностей в ответ на просьбу о представлении предложений по созданию комплексной системы управления кадрами в шести основных областях деятельности в сфере управления людскими ресурсами: ... стратегическое кадровое планирование, развитие карьеры и планирование деятельности старшего руководства/замещения кадров.</p> <p>Стратегическое кадровое планирование, управление и аналитическая работа на основе объективных данных продолжают служить основой для достижения</p>

<i>Участвующие организации</i>	<i>Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах</i>
				<p>целей организации, с тем чтобы обеспечивать получение более высоких результатов для УЛР. Стратегический прогноз потребностей в людском капитале, особенно в ключевых функциональных областях, обеспечивает прочную основу для кадрового планирования, набора кадров и усилий по обеспечению ресурсами на страновом и региональном уровнях, а также в Центральных учреждениях. Проведение такого анализа имеет первостепенное значение и обеспечивает поддержку другим приоритетным направлениям деятельности в области управления людскими ресурсами (например, подготовка руководителей, мобильность и ротация, продвижение по службе и повышение квалификации персонала, информационно-пропагандистская деятельность, планирование замещения кадров, обучение, глобальное управление кадровыми ресурсами).</p> <p>Кадровое планирование (замещение) является стратегическим подходом к обеспечению постоянного наличия квалифицированных сотрудников для удовлетворения потребностей на местах. На основе системы кадровых количественных показателей будут определяться потребность в одаренных специалистах и имеющиеся возможности и выявляться пробелы. Кадровое планирование будет ориентировано на набор одаренных специалистов и возможные нетрадиционные стратегии заполнения кадрового</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
				<p>состава в целях найма необходимых одаренных специалистов. (пункт 44)</p> <p>Планированию замещения должностей и развитию руководящих навыков в настоящее время уделяется приоритетное внимание для обеспечения наиболее высокого уровня преемственности руководства и осуществления программ. (пункт 24)</p>
ЮНОПС		<p><b>Система развития кадрового потенциала, UNOPS Organizational Directive № 39 (rev. 1) (1 September 2015), para. 3.3, p. 4</b></p> <p>В рамках системы развития кадрового потенциала ЮНОПС использует комплексный подход к управлению кадрами, включая стратегическое кадровое планирование, планирование замещения кадров, создание "скамеек запасных", набор и отбор персонала, оценку эффективности работы и обучение, в целях обеспечения готовности организации эффективно удовлетворять свои текущие и будущие кадровые потребности.</p> <p><b>Talent Management Framework, UNOPS Administrative Instruction AI/PCG/2015/01 (1 September 2015), p. 3</b></p> <p>"Скамейки запасных" являются внутренними реестрами должностей, имеющих критически важное значение для деятельности организации. "Скамейки запасных" предназначены для дальнейшего укрепления потенциала ЮНОПС в целях выявления</p>		



Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
		внутренних талантливых сотрудников и обеспечения планирования замещения кадров на критически важных должностях, которые ЮНОПС будет заполнять на периодической основе. Лица, включенные в "скамейку запасных", являются кандидатами, которые прошли оценку и получили одобрение в качестве наиболее подходящих сотрудников для удовлетворения прогнозируемых потребностей при заполнении этих должностей.		
<b>БАПОР</b>				<b>2013 International Staffing Report, p. 24</b> Повышение квалификации персонала следует рассматривать как неотъемлемую часть планирования замещения кадров.
<b>ООН-женщины</b>				<b>Доклад Консультативно-ревизионного комитета за период с 1 января 2014 года по 31 декабря 2014 года, UNW/2015/4/Add.1 (1 мая 2015 года), пункт 16, стр. 4</b> Осуществляется переоценка процедур набора кадров Структуры ООН-женщины, включая варианты управления кадровым потенциалом и планирования замены сотрудников, а также разрабатывается и внедряется политика ротации и мобильности.

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
<b>ВПП</b>	<p><b>WFP People Strategy: a people management framework for achieving WFP's Strategic Plan (2014–2017), WFP/EB.2/2014/4-B, para. 49, p. 14</b></p> <p>МПП разрабатывает рамки развития карьеры, которые определяют профессиональный опыт и квалификацию, необходимые для будущего, а также пути развития карьеры и функции, позволяющие их приобрести. На следующем этапе дается оценка навыкам персонала и определяются потребности в области профессионального развития. Эти рамки позволят ВПП принимать обоснованные решения в отношении кадровых ресурсов, в том числе по вопросам повышения квалификации персонала, назначения/перевода на другие должности, планирования замещения кадров, а также оказывать поддержку выбору сотрудников в том, что касается возможностей карьерного роста и путей их реализации.</p>			<p><b>WFP Professional Staff Association (PSA) Workforce Planning Model Report (10 November 2010)</b></p> <p>Исследование, проведенное по заказу Ассоциации сотрудников категории специалистов в целях изучения практики, используемой в рамках управления людскими ресурсами.</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
<b>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</b>				
<b>ФАО</b>	<p><b>Стратегия в области людских ресурсов (апрель 2014 года), приложение I, стр. 13</b></p> <p>C.5 Провести обучение клиентских направлений по вопросам работы Системы управленческой информации по кадровым вопросам (СУИКВ) и помочь им в создании четких кратких отчетов о состоянии их кадровых ресурсов в поддержку планирования людских ресурсов, включая планирование кадрового резерва и создания/упразднения должностей.</p>	<p><b>Human Resources – Action Plan Revised January 2015 – Implementation of the Human Resources Strategy, p. 2</b></p> <p>Данные инициативы нацелены на создание механизма планирования кадровых ресурсов, соответствующего Стратегическим целям ФАО для оказания поддержки кадровому планированию и разработки всесторонних Типовых должностных инструкций (ТДИ) в поддержку организационной структуры, процессов планирования кадровых ресурсов и комплектации штатов.</p> <p><b>Руководящие принципы оперативного кадрового планирования ФАО (одобрены СРМВ 2013/8) (29 августа 2013 год), стр. 1</b></p> <p>Кадровое планирование осуществляется, с тем чтобы Организация имела квалифицированных работников с необходимыми навыками и профессиональными качествами в нужное время. Этот процесс учитывает приоритетные задачи, поставленные в рамках оперативных планов работы, и предоставляет руководителям и специалистам по вопросам людских ресурсов ФАО инструмент для принятия кадровых решений в настоящее время и в будущем. Таким образом, цель кадрового планирования состоит в том, чтобы прогнозировать будущий спрос на различные виды навыков и соотносить его с предложением.</p>		<p><b>Доклад о ходе осуществления Стратегической рамочной программы и Плана действий в области людских ресурсов, FC 154/11 (март 2014 года), пункт 31, стр. 9</b></p> <p>Разрабатывается комплект типовой кадровой отчетности, который будет предоставлен персоналу, работающему в кадровых службах регионов, и руководителям и главам департаментов в помощь при проведении анализа положения с людскими ресурсами и будущих потребностей (например, планирование кадрового резерва, гендерное/географическое распределение и т.д.).</p> <p><b>План действий в области людских ресурсов (пересмотрен в январе 2015 года)</b></p> <p><b>Реализация стратегии в области людских ресурсов, вставка 1, стр. 2</b></p> <p>Основные направления деятельности в 2015 году: Разработать и представить систему планирования людских ресурсов.</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
МАГАТЭ	(Среднесрочная стратегия МАГАТЭ на 2012–2017 годы, выдержка – стр. 8) (Представлено УО, но неприменимо)	<p>нием персонала.</p> <p><b>Часть II – Административное обслуживание и благосостояние персонала (АМ.И/1, пункт i, раздел 1: Положения о персонале и Правила о персонале (1 июня 2015 года), правило 2.01.1, должности</b></p> <p>Термин "должность" означает разрешение на набор персонала или замещение лиц для выполнения необходимой Организации работы.</p> <p>(Часть II – Административное обслуживание и благосостояние персонала АМ.И/3, стр. i, раздел 3 – Укомплектование штатов – Выпущено: 2015–02–09; (Представлено УО, но неприменимо)</p>	<p>См. МАГАТЭ, <b>Финансовые ведомости Агентства за 2013 год, МАГАТЭ GC(58)/5, стр. 128, рекомендация 11 с)</b></p> <p>Можно рассмотреть вопрос о найме бывших сотрудников и пенсионеров с целью обеспечения тщательного планирования замещения штатных должностей таким образом, чтобы уход штатного сотрудника не приводил к нарушению кадровой преемственности в Агентстве. Руководство может обеспечивать, чтобы сотрудники, которым вскоре предстоит выход на пенсию, завершали свои рабочие задания перед уходом в отставку, с тем чтобы сократить потребность в консультантах.</p> <p><b>Финансовые ведомости Агентства за 2014 год, МАГАТЭ GC(59)/3, Ответы руководства с указанием принятых мер по выполнению прошлых рекомендаций Контролера со стороны, стр. 177</b></p> <p>с) Можно рассмотреть вопрос о найме бывших сотрудников и пенсионеров с целью обеспечения тщательного планирования замещения штатных должностей таким образом, чтобы уход штатного сотрудника не приводил к нарушению кадровой преемственности в Агентстве.</p>	<p>См. МАГАТЭ, <b>Финансовые ведомости Агентства за 2013 год, МАГАТЭ GC(58)/5, стр. 125</b></p> <p>У Агентства нет стратегии передачи и развития знаний в тех областях, где оно регулярно прибегает к услугам консультантов, и у него также отсутствует четкий план замещения штатных должностей для обеспечения кадровой преемственности после ухода того или иного сотрудника.</p> <p><b>Стр. 128, рекомендация 11 b)</b></p> <p>Можно дополнительно ввести положение относительно передачи знаний, с тем чтобы Агентство не нуждалось раз за разом или в течение продолжительных периодов времени в определенных консультантах. Следует также оценить необходимость соответствующего управления преемственностью и передачей знаний штатным сотрудникам Агентства и принять соответствующие меры.</p> <p><b>Финансовые ведомости Агентства за 2014 год, МАГАТЭ GC(59)/3, Ответы руководства с указанием принятых мер по выполнению прошлых рекомендаций Контролера со стороны, стр. 176</b></p> <p>Руководство считает, что данная рекомендация находится в процессе выполнения.</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
<b>ИКАО</b>		<p><b>Проект руководства ИКАО для планирования людских ресурсов (инструмент eHRAP) (октябрь 2015 года)</b></p> <p>Данное... руководство призвано обеспечить ссылки, примеры, процессы и соответствующие документы, а также информацию об использовании инструмента в целях ведения учета и регулирования кадрового планирования в бюро и отделениях. (стр. 1)</p> <p>Для целей кадрового планирования в рамках оценки рисков основное внимание уделяется двум факторам: как должность и результаты связанной с ней деятельности влияют на работу Организации и какова вероятность увольнения сотрудника, занимающего данную должность. (стр. 7)</p> <p>Оценка и корректировка имеют исключительно важное значение как для стратегического кадрового планирования, так и в рамках любого процесса управления проектами. (стр. 8)</p>		
<b>МОТ</b>	<p><b>МОТ, Стратегии, ориентированные на конкретные результаты на 2010–2015 годы: Стратегия в области людских ресурсов – Переориентация управления людскими ресурсами, GB.306/PFA/12/2 (ноябрь 2009 года), пункт 11, стр. 4</b></p> <p>Организация будет развивать управленческие навыки сотрудников, с тем чтобы они могли вести работу в правильном направлении, получать надлежащее руководство, инструктаж и</p>	<p><b>МОТ, Предложения, возникающие в связи с планом действий в области реформ Генерального директора в сфере управления людскими ресурсами, GB.320/PFA/13 (6 февраля 2014 года), пункт 4</b></p> <p>Успехи МОТ как организации, широко использующей знания, будут в значительной степени зависеть от расстановки нужных сотрудников в нужном месте и в нужное время. Это требует применения систематических проце-</p>		<p>См. <b>ИЛО, Финансовый доклад и проверенные консолидированные финансовые ведомости за год, закончившийся 31 декабря 2012 года, ILC.102/FIN (2013), стр. 38</b></p> <p>МОТ следует разработать процедуру планирования замещения кадров, которая позволяет определить ключевые должности; включает в себя механизм информирования сотрудников о том, какие ключевые должности существуют и какие навыки требу-</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
	<p>обратную связь. Параллельно будет скрупулезно осуществляться процесс выявления и оценки управленческого потенциала, обеспечения готовности и заинтересованности в работе на руководящих должностях. Также будут разрабатываться и внедряться соответствующие планы управления развитием и замещения персонала, и будет проводиться обучение и наставническая работа в целях осуществления этих планов.</p>	<p>дур и методов в целях выявления текущих и будущих кадровых потребностей, а также разработку стратегий и планов для удовлетворения этих потребностей. В соответствии с рекомендациями внешних аудиторов от 2011 года и Независимого консультативного комитета по контролю от 2012 года МБТ принимает меры, направленные на внедрение методик и процедур в целях совершенствования кадрового планирования.</p> <p><b>МОТ, План действий по реформе системы управления людскими ресурсами: Обновление, GB.322/PFA/9 (29 сентября 2014 года), пункт 3</b></p> <p>Недавно внедренный инструмент описания профиля сотрудника уже зарекомендовал себя в качестве важного средства поддержки эффективного кадрового планирования.</p> <p>(Служебная директива IGDS Номер 413 (Вариант 1) – Политика в области мобильности в рамках МОТ (23 января 2015 года), – Управление кадровым потенциалом – Обеспечение ресурсами: Оценка группой высокого уровня кандидатов на должности руководящего звена МОТ. Представлено УО, но неприменимо)</p>		<p>ются для работы на этих должностях и интегрирует систему подготовки сотрудников для работы на высших руководящих должностях.</p> <p><b>Доклад внешнего ревизора МОТ Совету управляющих за год, закончившийся 31 декабря 2011 года</b></p> <p>(2015 год – Обновленная информация о реакции руководства на рекомендации, касающиеся людских ресурсов – Планирование замещения кадров)</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
<b>ИМО</b>	<p>(– Стратегия, планирования и реформы: Обзор и реформа Организации, Записка Генерального секретаря, ИМО С 109/3/1 (24 августа 2012 года),</p> <p>(– Стратегия, планирование и реформы: Обзор и реформа Организации, Записка Генерального секретаря, ИМО С 109/3/3 (11 августа 2012 года), (Представлено УО, но неприменимо)</p>	<p><b>Составные элементы системы развития карьеры в ИМО</b> (документ ИМО для внутреннего пользования на одну страницу, отражающий состояние исполнения посредством диаграммы с 20 клетками, раскрашенными в три цвета, соответствующих трем различным этапам исполнения ("не начато/частично сделано/завершено"): элемент под названием "Планирование замещения кадров" помечен, как "частично сделано".</p> <p>(Программа мобильности персонала ИМО, Программа развития карьеры сотрудников ИМО, Административный отдел Службы управления людскими ресурсами (сентябрь 2013 год). Предоставлено УО, но неприменимо)</p>		
<b>МСЭ</b>	<p><b>Основные положения стратегии и политики МСЭ в области управления людскими ресурсами на 2010–2014 годы, приложение 2, глава III, пункт 35</b></p> <p>Планирование людских ресурсов представляет собой процесс, в рамках осуществления которого определяются текущие и будущие потребности в людских ресурсах, необходимых для достижения организацией своих целей.</p> <p>Это означает подготовку прогноза в отношении кадровых ресурсов с точки зрения соотношения предложения и спроса на рынке труда, исходя из своих оперативных потребностей; а также разработку и использование на последующем этапе стратегий, необходимых для удовлетворения</p>	<p><b>Система показателей компетентности, приложение 3</b></p> <p>В стратегии отмечается, что система показателей компетентности и реестр профессиональной квалификации сотрудников являются незаменимым инструментом планирования кадровых ресурсов, и поэтому МСЭ необходимо их разработать.</p> <p>Необходимо провести разработку и проверку в рамках всего Союза реестра основных профессиональных качеств и управленческих навыков, а затем использовать его для оказания поддержки работы кадровых служб. (стр. 1)</p> <p>Система показателей компетентности призвана обеспечить унифицированные формулировки для использования в рамках осу-</p>	<p><b>Основные положения стратегии и политики МСЭ в области управления людскими ресурсами на 2010–2014 годы, приложение 2, глава III, пункт 35</b></p> <p>Планирование людских ресурсов... включает планирование выхода сотрудников на пенсию (планирование замещения кадров).</p>	

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
	<p>этих потребностей... Затем разрабатываются меры для устранения пробелов, которые могут включать в себя набор персонала, внутренние процедуры укомплектования штатов, повышение профессиональной квалификации, заключение контрактов и налаживание партнерских отношений, а также деятельность, связанную с сокращением штатов... Планирование людских ресурсов может осуществляться на общеорганизационном уровне или на уровне любого компонента; однако четкое понимание связей между структурными подразделениями и основного направления деятельности организации всегда является ключевым фактором успеха. Эта работа включает планирование выхода сотрудников на пенсию (планирование замещения кадров).</p>	<p>ществления различных кадровых функций, включая: ...управление вакансиями и кадровое планирование, развитие карьеры и планирование замещения кадров. (стр. 4)</p>		
<b>ЮНЕСКО</b>				<p><b>ЮНЕСКО, Доклад Генерального директора о стратегии управления людскими ресурсами, 186 EX/25 (18 апреля 2011 года), приложение I, раздел D, пункт 8</b> Управление талантами предполагает привлечение и закрепление талантливых людей, приверженных целям Организации. Для этого необходимо заблаговременно определить потребности в отношении профессионального профиля и профессиональных навыков/компетенции сотрудников, а также разработать и осуществлять кадровые стратегии, направленные на удовлетворение</p>



Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
				<p>этих потребностей, способствуя тем самым созданию эффективных механизмов планирования, обновления персонала для избежания пробелов в укомплектовании кадрами и обеспечения осуществления программ.</p> <p><b>ЮНЕСКО, доклад Генерального директора о стратегии управления людскими ресурсами на 2011–2016 годы, Информационный документ ЮНЕСКО 37 C/INF.11 (23 августа 2013 года), пункт 5</b></p> <p>Закуплены новые веб-инструменты, включая модули для развития карьеры, управления результатами работы, служебной аттестации и планирования замещения кадров. Ввод в действие осуществляется в несколько этапов: на первой стадии создается Центр по вопросам карьеры (начало работы ожидается в третьем квартале 2013 года), затем к 2014 году запускаются модули служебной аттестации и оценки профессиональных качеств, после этого во втором квартале 2014 года начинает функционировать модуль планирования замещения кадров.</p> <p><b>Новые ревизии внешнего ревизора, часть III, Доклад о ревизии перспективного управления должностями, кадрами и навыками, 196 EX/23.INF.3 (12 марта 2015 года), приложение 3, пункт 1.1</b></p> <p>В то же время возникают вопросы в связи с проведенным анализом перечня 79 важнейших долж-</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
				<p>ностей, составленного 16 сентября 2013 года, относительно спецификации постов, которые пришлось объявить критически важными в целях обеспечения их заполнения, причем в списке фигурируют 16 должностей директоров/руководителей полевых отделений.</p> <p>(Новые ревизии внешнего ревизора, части I–V – Краткий отчет о ревизии Многосекторального регионального отделения ЮНЕСКО в Найроби, 196 EX/23, часть I, 3 марта 2015 года Представлено УО, но неприменимо)</p>
ЮНИДО		<p><b>Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами, Административная инструкция, UNIDO/AI/2015/01 (16 марта 2015 года), глава III, стр. 4</b></p> <p>В настоящем разделе описывается процесс планирования замещения кадров и его двух компонентов, а именно: размещение внутренних кандидатов, ...и набор внешних кандидатов. ...В рамках настоящего раздела планирование замещения кадров и связанные с ним процессы охватывают штатные должности, заполняемые сотрудниками в соответствии с Правилами о персонале серии 100 и финансируемые за счет средств двухгодичного бюджета. (пункт 9)</p> <p>Процесс планирования замещения кадров служит цели заблаговременного выявления преемников на заполнение соответствующих</p>		

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПЗК/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПЗК/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПЗК/КП в докладах и других документах
		<p>щих должностей и выполнение соответствующих функций; кандидаты/преемники должны соответствовать самому высокому уровню работоспособности, компетентности и добросовестности. Он обеспечивает простой и транспарентный конкурсный отбор и позволяет учитывать требования в отношении географического распределения и гендерного баланса. (пункт 11)</p>		
<b>ЮНВТО</b>				
<b>ВПС</b>			<p><b>Проект доклада о внутренней ревизии планирования замещения кадров, "Эрнст энд Янг ", ВПС (октябрь 2013 год), рекомендация</b>  Начать обсуждение темы с сотрудниками в возрасте старше 60 лет в целях составления планов на предстоящие годы и инициировать процесс передачи знаний (например, путем подготовки плана или графика).  <b>Ответ ВПС на анкету ОИГ</b>  Должностные лица рассматривают планирование замещения кадров как предварительное планирование замены выходящих на пенсию сотрудников.</p>	<p><b>Проект доклада о внутренней ревизии планирования замещения кадров, "Эрнст энд Янг ", ВПС (октябрь 2013 год), рекомендация</b>  – Приступить к составлению перечня ключевых должностей и получить подтверждение Генерального директора, в том числе, если это будет сочтено целесообразным, в консультации с руководством. Этот перечень мог бы отражать различные уровни приоритетности ключевых должностей.  – Рассмотреть возможность выявления потенциальных преемников на ключевые должности, указав сроки готовности к заполнению данной должности. В рамках этой работы может предусматриваться официальная стандартная процедура оценки сотрудников ИВ (например, оценка результатов работы и потенциала). Следует также рассмотреть вопрос о фаворитизме, с тем чтобы обеспечить успешную разработку плана</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
				<p>замещения кадров.</p> <p>– Рассмотреть возможность внедрения программы ротации в целях расширения знаний сотрудников. Это может также способствовать замещению сотрудников на конкретных должностях.</p>
ВОЗ	<p><b>ВОЗ, Пересмотренная стратегии в области кадровых ресурсов (EВ134/INF. 2) (10 января 2014 года), Базовый элемент 2. Удержание одаренных людей: управление карьерным ростом, стр. 2</b></p> <p>Управление карьерным ростом имеет четыре основных компонента: планирование кадровых ресурсов, управление эффективностью деятельности, продвижение по службе и мобильность. (пункт 6)</p> <p>Планирование кадровых ресурсов будет осуществляться на основе инвентаризации навыков и умений, анализа пробелов в комплектации штатов и планировании преемственности. (пункт 7)</p> <p><b>Осуществление</b></p> <p>По мере изменения приоритетов в работе Организации меняются потребности в отношении укомплектования персоналом. Например, планирование преемственности может быть эффективно, только если имеется перспективное видение деятельности и потребностей Организации на период 5–10 лет и если определены потребности в кадрах, необходимых для этих приоритетов. (пункт 15)</p>	<p><b>Проект политики географической мобильности ВОЗ (14 ноября 2014 года), пункт 22, стр. 6</b></p> <p>Руководитель с одобрения старшего руководства на уровне помощника Генерального директора или региональных директоров может запросить письменное директивное распоряжение о временном освобождении сотрудника от мобильности. Для целей планирования замещения кадров такая просьба, как правило, представляется и рассматривается за один год до истечения стандартного срока назначения сотрудника и до проведения ежегодной кампании мобильности, с тем чтобы его/ее должность не включалась в перечень должностей, освобождающихся на следующий год. (Пересмотренный процесс замещения руководителей отделения ВОЗ, записка для региональных руководителей кадровых служб, WHO HRD/GTM. Предоставлено УО, но неприменимо)</p>	<p><b>Меморандум директора Отдела людских ресурсов региональным директорам (13 марта 2015 года)</b></p> <p>После завершения кампании в рамках планирования замещения кадров, проведенной Отделом людских ресурсов в штаб-квартире в 2013 году, программа распространяется на региональные отделения; руководителям региональных отделений предлагается выбрать надлежащий вариант замещения должностей, освобождающихся в связи с выходом сотрудников на пенсию.</p>	

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
<b>ВОИС</b>	<p><b>ВОИС, Кадровая стратегия на 2013–2015 годы, приложение II, Ежегодного отчета о людских ресурсах, подготовленного Генеральным директором, WO/CC/67/2 (22 июля 2013 года)</b></p> <p>Помимо реорганизации системы контрактов, принято 14 новых кадровых решений по следующим вопросам: ...внутренняя мобильность, ...а также руководящие принципы в отношении планирования кадровой преемственности. (пункт 39)</p> <p>Еще одним серьезным риском, который необходимо учитывать ВОИС, является потеря знаний и умения в результате ухода признанных специалистов в области интеллектуальной собственности (ИС). Меры по уменьшению таких рисков включают планирование кадровой преемственности, обучение сотрудников и соответствующее стимулирование карьерного роста высококвалифицированных экспертов. (пункт 47)</p> <p><b>Приложение II, стр. 5</b></p> <p>Реорганизацию рабочей силы, необходимую для решения изложенных выше структурных проблем, трудно обеспечить из-за медленных темпов обновления персонала ВОИС. ...Для осуществления необходимой реорганизации необходимо использовать планирование кадровой пре-</p>	<p><b>ВОИС, Разработка организационной структуры: руководящие принципы кадрового планирования (15 мая 2015), стр. 4</b></p> <p>Кадровое планирование обеспечивает основу для управления людскими ресурсами организации в целях приведения в соответствие задач стратегического планирования с нынешними и будущими потребностями в рабочей силе, а также предотвращения ненужных сюрпризов в работе по поддержанию устойчивого контингента рабочей силы...</p> <p>Процесс кадрового планирования призван обеспечивать/формировать: ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– четкое представление о ключевых вакантных должностях и потребностях в реорганизации;</li> <li>– планы замещения кадров на важнейших должностях и при выполнении ключевых функций, включая гибкие механизмы обеспечения ресурсами;</li> <li>– информацию об общем числе руководителей и сотрудников ВОИС;</li> <li>– четкую систему, позволяющую всесторонне обсуждать вопросы кадрового планирования.</li> </ul> <p><b>Внутренний меморандум ВОИС о подготовке представлений в программу и бюджет на 2016/17 год (15 января 2015 года), приложение III: Подробные руководящие принципы по подготовке программы и бюджета на 2016/17 год, стр. 7</b></p> <p>Укажите, почему и когда ожидается освобождение должности</p>	<p><b>ВОИС, Кадровая стратегия на 2013-2015 годы, Ежегодный отчет о людских ресурсах (WO/CC/67/2), приложение II, стр. 7</b></p> <p>1.5. Своевременное планирование замещения кадров:</p> <p>Сотрудники, подлежащие выходу на пенсию, будут включены в ежегодный план кадровых замен. Должности, освобождающиеся в связи с выходом сотрудников на пенсию, подлежат рассмотрению на предмет установления целесообразности их дальнейшего сохранения, адекватности должностного профиля и уровня поста. Учет любых возможных рисков, связанных с утратой институциональных знаний и мер по смягчению потенциальных последствий, также являются частью процесса планирования. (Руководящие принципы: планирование замещения кадров (13 мая 2013 года) устарели и заменены: Планирование замещения кадров – это процесс, в рамках которого организация пытается предвосхитить свои потребности в связи с выходом сотрудников на пенсию. Эта работа включает рассмотрение текущих и будущих кадровых потребностей, анализ внутренних кандидатов, повышение квалификации персонала и обучение, а также меры по сохранению в организации критически важных знаний.</p> <p>Планирование замещения кадров является неотъемлемой частью</p>	<p><b>Отчет внешнего аудитора; Аудит финансовой отчетности за 2001 год, документ подготовлен Секретариатом, WO/GA/41/4 (1 августа 2012 года), стр. 3, ответ на рекомендацию № 3</b></p> <p>ВОИС вводит ежегодный анализ планирования людских ресурсов, с тем чтобы содействовать планированию работы и определению кадровых потребностей. В этой связи в необходимых случаях будет обсуждаться и разрабатываться план преемственности ключевых должностей, позволяющий обеспечить непрерывность функции, надлежащую передачу знаний и своевременную замену ключевых сотрудников.</p> <p><b>Стр. 4 ответа на рекомендацию № 7</b></p> <p>Как указано в документе WO/PBC/18/17, "комментарии приняты к сведению и будут рассмотрены при разработке более систематизированной системы планирования замещения должностей". Тем временем Генеральный директор обратился ко всем руководителям программ с просьбой представить предложения по использованию освобождающихся должностей не позднее чем за девять месяцев до оставления службы должностным лицом для обеспечения необходимого времени для планирования преемственности должности, передачи знаний и найма.</p>

Участвующие организации	Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях	Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий	Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию	Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах
	<p>емственности, специальную стратегию набора персонала и другие меры.</p> <p>В ВОИС работает ряд высококвалифицированных, известных в мире специалистов в области ИС. Потеря знаний и опыта в результате их ухода может создать для ВОИС значительные риски. Меры по ослаблению таких рисков должны включать планирование кадровой преемственности, подготовку кадров и соответствующие стимулы в области развития карьеры. Приложение II, стр. 5–6.</p>	<p>сотрудника, работающего по срочному контракту, и требуется ли замена.</p> <p><b>Внутренний меморандум ВОИС о руководящих принципах управления должностями (13 июня 2014 года)</b></p> <p>Ваше предложение должно включать в себя следующие элементы планирования замещения кадров:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценку рисков утраты критически важных знаний/ профессиональных качеств;</li> <li>– меры, которые надлежит принять в целях обеспечения/ передачи знаний, выходящих на пенсию сотрудников; и</li> <li>– предлагаемый график осуществления управления замещением кадров.</li> </ul>	<p>кадрового планирования, которое проводится в рамках двухгодичного бюджетного цикла.</p>	
<b>ВМО</b>		<p>(Постоянные инструкции ВМО (Основные положения политики и процедур ВМО в области людских ресурсов, Отдел людских ресурсов, июль 2015 года, глава 4. Представлено УО, но неприменимо)</p>	<p><b>ВМО, Доклад о работе совещания Комитета по рассмотрению финансовых и людских ресурсов, Канцелярия Генерального секретаря 1/2015 (13 мая 2015 года), пункт 6</b></p> <p>Совещание рассмотрело план замещения кадров на период до мая 2016 года, отметило скорое освобождение в связи с выходом на пенсию 2 должностей специалистов по авиационной метеорологии и 3 должностей специалистов по вопросам развития и региональной деятельности, ... и подчеркнуло важность отбора кандидатов, обладающих потенциалом с точки зрения развития карьеры, и необходимость начала процесса набора персонала в надлежащее время... Совещание далее отметило важность плана</p>	<p><b>Записи проведенных ВМО собеседований:</b></p> <p>Участники собеседований сообщили, что они считают кадровое планирование элементом четырехгодичного бюджетного цикла, в рамках которого прогнозируются кадровые потребности организации на следующие четыре года.</p>

<i>Участвующие организации</i>	<i>Ссылки на ПКЗ/КП в кадровых и других стратегиях</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в кадровой стратегии, руководящих принципах или планах действий</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/ЗК в связи с приоритетными темами, такими как выход на пенсию</i>	<i>Ссылка на ПКЗ/КП в докладах и других документах</i>
			замещения кадров для перепрофилирования должностей и ограничения функций Секретариата с учетом потребностей.	

## Приложение III

### Сравнительный анализ существующих методов планирования замещения кадров на основных этапах планирования замещения кадров

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
<b>Фонды, программы и отделения Организации Объединенных Наций</b>			
<b>Организация Объединенных Наций*</b>  (*стратегии касаются также УО: <b>ЮНКТАД, ЮНЕП, ООН-Хабитат и УНП ООН)</b>  <b>Департамент по вопросам управления</b>	В рамках экспериментального проекта в области кадрового планирования Секретариата Организации Объединенных Наций, проводимого в русле одного из ключевых направлений деятельности в целях выявления и определения спроса на сотрудников в экспериментальном подразделении ОМО/УЛР/ДУ, кадровый контингент Отдела был разбит на четыре группы в зависимости от типа выполняемых ими ролей. В ходе сегментации на первое место в перечне были помещены критически важные должности, составляющие 10–15% персонала ОМО/УЛР/ДУ. В экспериментальном проекте "критически важные должности определяются как посты, которые создают значительные риски для реализации стратегии в том случае, если они остаются вакантными или заполнены лицами, не добивающимися самых высоких показателей в работе, или сотрудниками, не выполняющими свои обязанности в полном объеме". Секретариат Организации Объединенных Наций считает, что к числу ключевых должностей относятся ряд вспомогательных функций старшего уровня в сфере управления, исследовательской деятельности и накопления знаний, управления программами и распространения информации, которые осуществляются старшими сотрудниками категории общего обслуживания (О-7).		



Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
<b>Департамент полевой поддержки</b>	<p>В своей программе управления замещением кадров ДПП квалифицирует должности в качестве критически важных с учетом сложности выполняемой функции, влияния на реализацию мандата, освоение ресурсов и осуществление операционного плана оказания поддержки миссии.</p> <p>В число критически важных должностей старшего звена входят начальник Отдела поддержки миссии (уровень от С-5 до D-1), заместитель директора Отдела поддержки миссии (D-1) и Директор Отдела поддержки Миссии (D-2).</p>	<p>Экспериментальный центр по оценке ДПП Организации Объединенных Наций построен по модели ЮНФПА. Его работа строится на основе процесса оценки, проходит в течение двух дней под руководством независимых психологов организации и включает следующие элементы: интервью, призванное установить карьерные устремления, участие в реализации мандата ДПП, приверженность основным ценностям Организация Объединенных Наций, профессиональные качества и управленческие навыки, и углубленное изучение результатов психологических тестов, полученных в ходе проведения ролевых игр, групповых мероприятий, письменных упражнений и презентаций.</p> <p>Согласно информации ДПП, в настоящее время для каждого поста готовится должностное описание и/или определяется круг ведения, в которых всегда отражаются политические, географические и гендерные аспекты, а также содержится информация о знаниях, навыках и профессиональных качествах, которыми необходимо обладать на этой должности.</p> <p>В целях повышения эффективности процесса отбора на должности ДОПМ/НОПМ основная роль отводится деятельности экспериментального центра в целях создания резерва кандидатов на должности ДОПМ уровня D-2.</p>	<p>Представленная в начале 2015 года программа управления замещением кадров ДПП призвана готовить перспективных кандидатов в целях укрепления потенциала Отдел полевого персонала ДПП по замене кадров на всех руководящих должностях, имеющих важнейшее значение для оказания поддержки на всех критических важных направлениях деятельности (должности уровня от С-5 до D-2).</p>
<b>Департамент общественной информации</b>			
<b>ЭКА</b>	<p>ДОИ определил следующие должности в качестве критически важных:</p> <p>а) директор Отдела (D-1);</p> <p>б) руководители секций (руководители среднего звена) (С-5);</p> <p>с) сотрудники категории специалистов (С-4 и С-3).</p> <p>В ЭКА ключевые функции/должности для целей планирования замещения кадров определены не были. В то же время в рамках планирования замещения кадров основное вни-</p>		

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
	мание уделяется главным образом руководящим/ведущим должностям (D-1); руководителям среднего звена (С-5); сотрудникам категории специалистов (С-4 и С-3); вспомогательным сотрудникам старшего уровня (О-7).		
<b>ЮНЭЙДС</b>	Ключевые должности ЮНЭЙДС находятся в более чем 90 странах, и все они предполагают выполнение управленческих функций. Учитывая важность работы на страновом уровне для достижения целей стратегии ЮНЭЙДС, с точки зрения планирования замещения кадров ключевыми должностями, помимо директорских постов в Центральном учреждении, являются должности директоров страновых отделений ЮНЭЙДС, директоров отделений связи и директоров региональных бюро.		ЮНЭЙДС использует внутренние и внешние курсы в целях повышения квалификации и подготовки своих сотрудников к выполнению руководящих функций. Программа ЮНЭЙДС продвижения по службе и подготовки руководителей для женщин была разработана совместно с КПСООН.
<b>ЦМТ</b>	ЦМТ никаким образом не определяет ключевые должности.		
<b>ПРООН</b>	Уделяя основное внимание деятельности на страновом уровне, ПРООН рассматривает в качестве ключевых должностей должности директоров страновых отделений (Д-1 или С-5), заместителей Представителя-резидента и заместителей директоров страновых отделений (Д-1, С-5 и С-4), расположенных в страновых отделениях. Однако после сведения в единый процесс планирования замещения кадров по этим должностям, она рассматривает возможность распространения этого подхода на должности специалистов по операциям.	Используемая в ПРООН модель анализа кадрового потенциала была разработана собственными силами. В рамках этой модели используются как независимые, так и внутренние оценки, а также результаты общеорганизационного обзора персонала, проводимого выявления кандидатов на ключевые управленческие должности. Рассмотрение перспективных сотрудников проводится на основе пяти основных критериев оценки профессиональной квалификации и опыта кандидата. Подход Центра по оценке ПРООН основан на передовой практике всех учреждений, фондов и программ Организации Объединенных Наций (а именно: УКОР, ПРООН, ЮНФПА и ЮНИСЕФ), а также внешних организаций. Кандидаты ПРООН оцениваются группой старших сотрудников в Центре по оценке при содействии поставщика услуг на условиях подряда. При проведении оценки учитываются	В 2015 году, в рамках подготовки руководящих кадров, ПРООН начала использовать специально разработанную программу, озаглавленную "Пути карьерного развития руководящих сотрудников", построенную на обучающей формуле 10-20-70 (см. пункт 138 выше). Все охваченные этой программой руководители являются сотрудниками, выполняющими надзорные или управленческие функции, включая национальных сотрудников, на уровне от О-6 до С-5.

Участствующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
		<p>ся основные требования, предъявляемые к профессиональной квалификации сотрудников ПРООН, а также должностные инструкции постов, подлежащих заполнению. В рамках оценки проводятся групповые упражнения для отработки различных рабочих ситуаций, технические оценки, письменные проверки, аттестации на основе круговой оценки, используются индивидуальные опросные листы, а также проверяются коммуникационные и математические способности.</p> <p>Эта программа ПРООН призвана выявить преемников для заполнения освобождающихся ротационных должностей на уровне Д-1, С-5 или С-4.</p> <p>Эта модель создания кадрового резерва была разработана собственными силами в течение 10 месяцев. В рамках этой модели используются как независимые, так и внутренние оценки, а также результаты общеорганизационного обзора персонала, проводимого выявления кандидатов на ключевые управленческие должности.</p> <p>Кроме того, применяемые в процессе отбора должностные инструкции постов используются для описания профессиональных качеств, которыми обладают сотрудники в этой профессиональной группе.</p> <p>Цикл формирования каждого резерва кандидатов занимает примерно 3–4 месяца. Кандидатуры в резерв выдвигаются и утверждаются девятью директорами и/или заместителями директоров бюро ПРООН. Результаты заносятся в базу данных резерва кандидатов, а также в архив проведенных оценок. Для программы формирования резерва кандидатов в ПРООН разработана гендерная стратегия, содержащая строгие критерии, позволяющие обеспечить включение в кадровые резервы квалифицированных сотрудников.</p>	

<i>Участвующие организации</i>	<i>ЭТАП А</i>	<i>ЭТАП В</i>	<i>ЭТАП С</i>
	<i>Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)</i>	<i>Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)</i>	<i>Программы обучения и подготовки руководящих кадров</i>
<b>ЮНФПА</b>	Критически важными для ЮНФПА являются старшие должности, представленные в региональных и страновых отделениях на уровне представителя (D-1 и C-5), заместителей представителя (C-5 и C-4) и международных руководителей операций (C-5 и C-4). Все они связаны с управленческими функциями; самое старшие должности также предполагают выполнение представительских обязанностей.	<p>Раз в год ЮНФПА просит потенциальных внутренних и внешних кандидатов сообщить о наличии у них заинтересованности в одной из должностей, включенных в список резерва руководящих работников. Обычно, ежегодно оценку проходят до 40 кандидатов, изъявивших желание присоединиться к резерву. После поступления информации об освобождающейся руководящей должности объявление на замещение данной должности распространяется среди членов резерва руководящих работников с просьбой подтвердить заинтересованность, и, в случае положительного ответа, они могут получить назначение в рамках ускоренной процедуры, при условии получения одобрения Регионального директора, Группы по назначениям и Директора-исполнителя. Только в том случае, если после нескольких попыток в составе резерва не удастся определить ни одного кандидата, объявление о вакансии размещается вне организации.</p> <p>Кандидаты на включение в резерв руководящих работников ЮНФПА проходят всестороннюю оценку. В центре по оценке используются различные методы, включая психометрический анализ, индивидуальные опросные листы, аттестации на основе круговой оценки, изучение карьерных ожиданий, проведение собеседований, изучение конкретных примеров, проведение ролевых игр, групповой работы и подготовку презентаций, связанных с работой на данной должности. Использование центра по оценке позволило повысить эффективность процесса отбора кандидатов для заполнения важнейших должностей.</p> <p>В случае если заполнить должность подходящим кандидатом из резерва руководящих работников не представляется возможным, проводится специальная процедура оценки и назначения.</p>	

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
		<p>Для заполнения специальных исполнительных должностей ЮНФПА прибегает к услугам фирмы, специализирующейся на подборе кандидатов на руководящие должности.</p> <p>При рассмотрении индивидуальных случаев подбора работников, будь то в контексте ротации или заполнения регулярных вакансий, профиль кандидата из кадрового резерва соотносится не только с функциональными обязанностями рассматриваемой должности, но и с особенностями работы в конкретной стране.</p> <p>При подборе кандидатов для включения в резерв руководящих работников ЮНФПА принимает активные меры по обеспечению баланса внутренних/внешних кандидатов, гендерного, географического, функционального и языкового разнообразия.</p>	
<b>УВКБ</b>	<p>Должностные профили сотрудников УВКБ на заполнение ключевых должностей охватывают посты директоров и заместителей директоров (D-1 и D-2), а также представителей (уровень от C-4 до D-2). В число ключевых должностей включены посты специалистов и экспертов; однако они, как правило, связаны с определенными управленческими обязанностями.</p>	<p>Два раза в год УВКБ публикует сборники, добавления и информацию относительно подлежащих ускоренному заполнению вакансий на все должности, независимо от уровня и стажа работы. Объявления об освобождающихся должностях публикуются внутри организации или одновременно как внутри, так и вне организации. Ожидается, что после объявления вакантной должности внутренние сотрудники будут подавать заявления на должности по очереди и заявления будут проходить проверку в Департаменте по управлению людскими ресурсами (ДУЛР) для оценки уровня квалификации и профессиональной пригодности в соответствии с регулирующими назначения политикой и процедурами. После составления короткого списка руководители и функциональные подразделения проводят оценку включенных в него кандидатов. ДУЛР изучает мнения руководителей и функциональные оценки с целью выявления кандидатов, приемлемых по наибольшему числу параметров. В случае отсутствия внутренних кандидатов ДУЛР обращается к</p>	<p>Стратегическая программа подготовки руководителей для сотрудников на уровне D-1 и D-2.</p>

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
		реестру внешних кандидатов, подавших заявления на должности, объявленные вне организации. Внешние кандидаты также проходят оценку руководителей и функциональных подразделений в рамках процедуры обязательных собеседований и при участии ДУЛР.	
<b>ЮНИСЕФ</b>	В организации ежегодно проводятся кампании по ротации и назначению на другие должности старших руководителей на уровне представителей ЮНИСЕФ в странах (должности D-1 и D-2).	<p>В настоящее время в ЮНИСЕФ в экспериментальном порядке осуществляется кадровая инициатива по выявлению женщин и граждан, участвующих в осуществлении национальных программ, в целях проведения их оценки и подготовки на руководящие должности.</p> <p>Перспективные работники разбиваются на три основные группы по следующим критериям: сотрудники, получившие рекомендации, но не назначения в рамках обычного процесса приема на работу; сотрудники, успешно прошедшие процесс рассмотрения заявлений на вакансии с общим описанием должностных функций, и сотрудники, работающие в местах с тяжелыми условиями службы. Специалисты из соответствующих групп могут быть отобраны и получить прямое назначение.</p> <p>Сейчас в группах талантливых сотрудников ЮНИСЕФ насчитывается свыше 830 кандидатов, сгруппированных по 32 функциональным и приоритетным областям деятельности организации, включая развитие подростков и молодежи, водоснабжение и санитарию и другие направления. Группы талантливых сотрудников на должностях уровня С-3 и С-4 объединяют свыше 75% всех кандидатов.</p> <p>ЮНИСЕФ стремится к поддержанию разнообразия и сбалансированности в составе групп специалистов: организации еще предстоит проделать определенную работу для достижения гендерного равенства, однако ей удалось достигнуть баланса с точки зрения географической представленности и соотно-</p>	

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
		шения внутренних/внешних кандидатов. Для включения в группу перспективных кандидатов заявители должны успешно пройти процедуру оценки в качестве приемлемых альтернативных кандидатов и получить одобрение группы по аттестации старших сотрудников.	
<b>ЮНОПС</b>	В рамках планирования замещения кадров ЮНОПС основное внимание уделяется функциям, имеющим критически важное значение, включая, в том числе, руководящие функции и определенные функциональные роли.	ЮНОПС стремится создать резерв талантливых специалистов, которые могут быть отобраны для выполнения управленческих и руководящих функций в рамках программы подготовки новых лидеров, призванной обеспечить развитие сотрудников, обладающих высоким потенциалом стать лидерами.	Программа подготовки новых лидеров ЮНОПС представляет собой 15-месячную программу развития лидерских качеств для сотрудников, обладающих высоким потенциалом для работы на руководящих должностях. Эта программа преследует следующие цели: подготовка сотрудников, добивающихся высоких результатов в работе и обладающих значительным потенциалом роста, привлечение талантливых специалистов для работы в организации и подключение их к реализации Стратегического плана ЮНОПС; создание резерва талантливых кадров, которые могут быть отобраны для работы на управленческих и руководящих должностях в ЮНОПС и повышение уровня представленности женщин и сотрудников из стран, в которых осуществляются программы, на руководящих постах организации. Будучи сотрудниками, работающими во всех подразделениях организации, 50 участников образуют разнообразную и сбалансированную группу специалистов с точки зрения обеспечения гендерного равенства, географической представленности и профессионального опыта. Эти участники отбирались на конкурсной основе после получения приглашения подать заявления на участие в процедуре отбора.

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
<b>БАПОР</b>	БАПОР сообщило о том, что должности заместителя директора были названы критически важными в силу их специфики и трудности с набором кадров для их заполнения.		
<b>ООН-женщины</b>	ООН-женщины определяет должности уровня С-5 и выше в качестве ключевых постов, особенно должности представителей в стране и руководителей отделений/секций/отделов.		
<b>ВПП</b>	Критически важными для ВПП являются должности директоров страновых отделений (D-2, D-1 и С-5).	<p>В 2014 году ВПП предприняла первую попытку проведения обзора сотрудников для заполнения должностей директоров страновых отделений (D-2, D-1 и С-5) с целью оценки их потенциала и готовности взять на себя выполнение большего объема функций. В 2015 году начальник Сектора управления кадрами и карьерным ростом создал целевую группу по вопросам политики, состоящую из трех рабочих групп; одна из них в основном занимается вопросами анализ кадрового потенциала.</p> <p>Использование центра по оценке является для ВПП довольно новым направлением деятельности. В 2015 году в организации учредили рабочую группу по изучению опыта работы центров по оценке. Перед рабочей группой была поставлена задача по сбору информации об опыте ПРООН в управлении центрами по оценке для координаторов-резидентов, в том числе изучению примеров привлечения поставщиков услуг для управления центрами, а также обобщения опыта Секретариата Организации Объединенных Наций, УВКБ, ВОЗ и ЮНИСЕФ. Центры по оценке должны начать работу осенью 2015 года. На начальном этапе в ходе переходного периода ВПП планирует использовать центры для проведения нескольких раундов оценки, а затем будет прибегать к их услугам дважды в год.</p>	Должностные лица ВПП сообщили, что их новая учебная программа основана на обучающей формуле 10-20-70 (см. пункт. 138 выше).



Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
<b>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</b>			
<b>ФАО</b>	<p>Критически важными должностями для ФАО, как правило, являются посты представителей ФАО на страновом уровне (С-5 и D-1).</p>	<p>В течение уже ряда лет ФАО использует Центр по оценке деятельности руководящих кадров в целях оценки управленческой квалификации сотрудников на должностях уровня С-4, С-5 и выше. В последние два года Центр по оценке решал следующие основные задачи: а) обеспечение условий для дальнейшего развития и б) участие в процессе отбора кандидатов на посты старшего уровня (D-1 и выше) и должность представителя ФАО.</p> <p>В марте 2015 года Центр по оценке деятельности руководящих кадров был заменен механизмом виртуальной оценки (МВО), построенной по той же схеме. В настоящее время МВО является частью процесса набора и продвижения по службе как внутренних, так и внешних кандидатов. В данный момент рассматривается возможность распространения этого процесса на кандидатов уровня Р-5. Отобранные кандидаты получают доступ к программе наставничества для старших руководителей, содержащей рекомендации относительно работы, которую необходимо проделать в выявленных в ходе обзора областях, требующих дальнейшего развития.</p> <p>Главное предназначение этих механизмов ФАО состоит не в том, чтобы заполнять исключительно "ключевые должности"; однако они, несомненно, могут использоваться для этой цели в случае выявления таких ключевых должностей и возникновения необходимости в их заполнении. В организации составлены реестры кандидатов, в частности, для участия в чрезвычайных операциях (например, кризисная должность уровня L-3), позволяющие осуществлять оперативное развертывание персонала в случае возникновения кризиса. Кроме того, составлены реестры кандидатов (как внутренних, так и</p>	<p>Руководители ФАО (на уровне от С-2 до С-4) имеют доступ к основным модулям программы управления руководящими кадрами. Руководители на уровне С-5 и выше могут пользоваться специальной программой, предназначенной для развития руководящих навыков.</p> <p>Обе программы основаны на системе профессиональных качеств ФАО, утвержденной в 2014 году.</p>

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
		внешних), которые откликнулись на объявления о вакансиях, были признаны приемлемыми кандидатами, включены в короткий список и одобрены Генеральным директором, однако не получили назначения на конкретную должность. Эти реестры являются резервом квалифицированных кандидатов, которые выразили заинтересованность в изменении своих функциональных обязанностей и которые в течение 24 месяцев после их включения в реестр могут быть назначены на должности в той же функциональной категории.	
<b>МАГАТЭ</b>	МАГАТЭ никаким образом не определяет ключевые должности.		
<b>ИКАО</b>	ИКАО включила должности технических специалистов и экспертов в число ключевых постов организации. Помимо управленческих и руководящих кадров на уровне С-5 и выше, в качестве ключевых сотрудников рассматриваются технические специалисты в области авиации, должности которых либо имеют чрезвычайно важное значение для осуществления программ, либо обеспечивают преемственность или сопряжены с трудностями в плане замены, а также некоторые другие посты, необходимые для обеспечения непрерывности деятельности организации. В число ключевых постов в ИКАО также включены должности сотрудников категории общего обслуживания на самом высоком уровне (О-7), которые выполняют важнейшие функции и накапливают институциональные знания.	Кадровый резерв в организации формируется на основе программы развития навыков руководства и управления, которая призвана содействовать развитию руководящих и управленческих навыков потенциальных кандидатов, а именно, нынешних технических специалистов, особенно руководителей, обладающих технической квалификацией, но не опытом управления или руководства ресурсами/персоналом. Учитывая технический характер своей деятельности, ИКАО ведет реестры уникальных специалистов (узких специалистов по авиационной технике; специалистов по авиационной безопасности/аудиторов по вопросам безопасности; составителей кратких отчетов; докладчиков по техническим вопросам; редакторов технических документов; переводчиков на шесть языков ИКАО и т.д.).	Стратегическое планирование замещения кадров является частью учебной программы развития руководящих и управленческих навыков сотрудников, разработанной для ИКАО одним академическим заведением. Этот стратегический учебный модуль предназначен для старших руководителей, отвечающих за анализ кадровых потребностей, выявление ключевых должностей и подготовку рекомендаций относительно стратегий или мер в области осуществления их замены. На данном этапе сотрудникам не предлагаются структурированные учебные программы в целях оказания им содействия при подготовке к заполнению ключевых должностей. Однако кадровые службы ИКАО подготовили рекомендации и проводят инструктаж по вопросам развития карьеры.

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
<b>МОТ</b>	<p>Первоначально МОТ уделяла основное внимание управленческим и руководящим должностям, поскольку в случае незаполнения этих должностей сотрудниками, отличавшимися высокой эффективностью в работе, возникали серьезные риски для деятельности МБТ.</p> <p>Проведение реформы МОТ привело к расширению перечня ключевых должностей.</p> <p>В сентябре 2014 года Генеральный директор МОТ издал меморандум о полевых операциях с уточнением функций и обязанностей ряда ключевых старших руководителей и технических специалистов в рамках всего МБТ, которые были приведены в соответствие с новыми приоритетами.</p> <p>Помимо перечисления основных профессиональных качеств, организация включила в описание должностных функций руководителей раздел, посвященный профессиональным качествам, требуемым на руководящем уровне.</p>	<p>Действующая в МОТ система "призывов к выражению заинтересованности" в заполнении управленческих и руководящих должностей фактически является базой данных кандидатов, потенциально заинтересованных в работе на таких должностях, и она используется при объявлении новых призывов, поскольку кадровые службы могут связаться с кандидатами, которые откликнулись на предыдущие призывы, и рекомендовать им подать заявление или сделать это вторично.</p> <p>В рамках этого процесса кандидаты проходят тщательную проверку в центре по оценке сотрудников высокого уровня, где устанавливается степень соответствия их квалификации основным профессиональным качествам МОТ, требуемым для работы на руководящем уровне. После завершения процедуры внутренним кандидатам представляется всеобъемлющий отчет о проведенной оценке и проводится детальный разбор полученных результатов с целью выявления пробелов в квалификации, а также предлагаются возможные стратегии, призванные повысить уровень профессиональной подготовки, обеспечить необходимый инструктаж и устранить выявленные недостатки.</p> <p>Новый электронный инструмент "Профиль работника", предназначенный для составления перечня имеющихся навыков и кадрового планирования, предложенный в качестве одного из компонентов пакета инструментов МБТ для управления кадровым потенциалом "Кадры МОТ", представляет полную таксономию компетенций МОТ в ключевых областях деятельности организации, являясь своего рода инвентарем профессиональных знаний и навыков.</p>	<p>Вместе с КПСООН и МТЦ-МОТ, МОТ внедрила программу подготовки сотрудников на уровне исполнительного руководства.</p> <p>Используя портал функциональной мобильности МОТ, сотрудники могут заявить о своей заинтересованности в ряде должностей, включая посты, имеющие ключевое значение для организации. Сотрудники МОТ могут также выражать свою заинтересованность в географической и функциональной мобильности, реализуя свои устремления в плане карьерного роста и профессионального развития. В будущем эта информация, по мере необходимости, будет использоваться для разработки мероприятий в области повышения профессиональной квалификации.</p>

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
<b>ИМО</b>	ИМО сообщила, что в число ключевых должностей входит большая часть должностей уровня С-5 и выше, а также некоторые посты специалистов. Все ключевые должности находятся в Центральных учреждениях.		
<b>МСЭ</b>	МСЭ указывает в качестве руководящих должности старших советников (на уровне С-5 и Д-2), наделенные управленческими функциями. Прежде в МСЭ отсутствовала система показателей компетентности, однако недавно она была разработана и в скором времени будет введена в действие. Ожидается, что система будет не только содержать перечень основных профессиональных качеств, но также будет использоваться для разработки каталога профессиональных качеств, ориентированных на конкретные должности (профессиональные качества в привязке к должностному описанию поста).		
<b>ЮНЕСКО</b>	В ЮНЕСКО в число ключевых должностей входят должности директора и постов выше этого уровня, как в Центральных учреждениях, так и на местах (от уровня Д-1 до уровня ПГД), в том числе должности директоров (уровень Д-1 и Д-2) и руководителей отделений на местах (уровень С-5), а также должности Института (уровень Д-1 и Д-2). Все эти должности являются критически важными и требуют прочных управленческих навыков и обширного опыта, особенно на должностях более высокого уровня, где предъявляются еще более высокие требования. Должности сотрудников по финансовым и административным вопросам на местах также рассматриваются как ключевые должности (от уровня С-2 до уровня С-4)		

Участвующие организации	ЭТАП А	ЭТАП В	ЭТАП С
	Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)	Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)	Программы обучения и подготовки руководящих кадров
<b>ЮНИДО</b>	<p>В Центральных учреждениях выполнение ключевых функций возлагается на следующие должности: Генеральный директор, главный административный сотрудник, исполнительные директора по вопросам стратегического управления и руководства (D-2), директора отделений по вопросам стратегического управления тематическими областями (D-1) и начальники подразделений (руководители на уровне С-5).</p> <p>В число ключевых постов, расположенных вне Центральных учреждений ЮНИДО, можно назвать следующие: директора региональных отделений (D-1) и представители страновых отделений (С-5).</p> <p>Некоторые расположенные в штаб-квартире должности специалистов ЮНИДО (от уровня С-2 до уровня С-4), выполняющих руководящие функции, также рассматриваются в качестве ключевых постов.</p> <p>Ряд вспомогательных сотрудников, как в Центральных учреждениях ЮНИДО, так и на местах, также выполняют ключевые функции.</p>		
<b>ЮНВТО</b>	ЮНВТО никаким образом не определяет ключевые должности.		
<b>ВПС</b>	ВПС никаким образом не определяет ключевые должности.		
<b>ВОЗ</b>	ВОЗ никаким образом не определяет ключевые должности.	ВОЗ использует реестр руководителей страновых отделений. Для включения в реестр сотрудники должны пройти предварительный квалификационный отбор. С учетом этого требования сотрудники проходят сложную процедуру оценки в соответствующем центре, который проводит проверку и отбирает кандидатов, обладающих значительным потенциалом для заполнения такой должности.	Представители ВОЗ признали, что организация не располагает возможностями разработать программу для подготовки преемников. Поэтому должностные лица, отвечающие за повышение профессиональной подготовки, заинтересованы в изучении возможностей для расширения партнерских отношений с КПСООН.

<i>Участвующие организации</i>	<i>ЭТАП А</i>	<i>ЭТАП В</i>	<i>ЭТАП С</i>
	<i>Важнейшие должности и функции (в том числе местонахождение, категория и уровень)</i>	<i>Кадровые обзоры, центры по оценке и резервы (в том числе кадровые группы, списки, "скамейки запасных" и кадровые цепочки)</i>	<i>Программы обучения и подготовки руководящих кадров</i>
<b>ВОИС</b>	В ответах на анкету должностные лица ВОИС сообщили, что они уделяют основное внимание не столько ключевым должностям, сколько учету основных требований, предъявляемых к профессиональной квалификации, в частности экзаменационным навыкам в сочетании с конкретными языковыми навыками (например, знание азиатских языков).		В настоящее время ВОИС осуществляет экспериментальную программу оказания поддержки талантливым женщинам, получающим высокие оценки за свою работу и наделенным управленческими полномочиями, с тем чтобы повысить их шансы на успех в процессе отбора на более высокие должности, и, тем самым, содействовать повышению гендерной сбалансированности на руководящих должностях.
<b>ВМО</b>	ВМО никаким образом не определяет ключевые должности.		

## Приложение IV

**Обзор решений, которые необходимо принять участвующими организациями по рекомендациям Объединенной инспекционной группы  
JIU/REP/2016/2**

	Ожидаемый эффект	Организация Объединенных Наций, ее фонды и программы										Прочие связанные с ООН структуры					Специализированные учреждения и МАГАТЭ														
		КСР	Организация Объединенных Наций*	МТЦ	ПРООН	ЮНЕП	ЮНФПА	ООН-Хабитат	ЮНИСЕФ	УНП ООН	ВПП	ЮНЭЙДС	ЮНКТАД	УВКБ	ЮНОПС	БАПОР	ООН-женщины	ФАО	МАГАТЭ	ИКАО	МОТ	ИМО	МСЭ	ЮНЕСКО	ЮНИДО	ЮНВТО	ВПС	ВОЗ	ВОИС	ВМО	
Отчет	Для принятия решения	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Для информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Рекомендация 1	a, e		L		L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	
Рекомендация 2	f		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Рекомендация 3	b, f, h		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
Рекомендация 4	b, d	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	

**Условные обозначения:** L: Рекомендация предполагает принятие решения директивным органом.

E: Рекомендация предполагает принятие решения исполнительным руководителем.

■: Рекомендация не предполагает принятия каких-либо решений данной организацией.

**Ожидаемый эффект:** a: повышение уровня прозрачности и подотчетности; b: распространение передового опыта; c: укрепление координации и сотрудничества; d: повышение слаженности и согласованности действий; e: усиление контроля и соблюдения; f: повышение эффективности; g: значительная финансовая экономия; h: повышение результативности; i: другие результаты.

\* Как указано в ST/SGB/2015/3.