



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

АССАМБЛЕЯ — 39-Я СЕССИЯ

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КОМИТЕТ

Пункт 24 повестки дня. Управление людскими ресурсами

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

(Представлено Советом ИКАО)

КРАТКАЯ СПРАВКА

В настоящем документе описываются текущие инициативы по совершенствованию процесса управления людскими ресурсами и по внедрению норм этики, повышению эффективности и транспарентности в рамках всей Организации.

Действия: Ассамблее предлагается:

- а) принять к сведению проводимые реформы и достижения Организации в деле совершенствования процесса управления людскими ресурсами;
- б) одобрить первоочередные инициативы и будущие действия, определенные на трехлетний период в области управления людскими ресурсами, представленные в п. 9.1 данного рабочего документа и соответствующие плану работы в области управления людскими ресурсами и связанным с ним результатам.

<i>Стратегические цели</i>	Данный рабочий документ связан со вспомогательной стратегией реализации "Управление и администрация. Людские ресурсы"
<i>Финансовые последствия</i>	Мероприятия, указанные в данном документе, будут осуществляться в рамках средств, имеющихся в бюджете Регулярной программы на 2017–2019 гг., и/или за счет внебюджетных средств
<i>Справочный материал</i>	Дос 7350, <i>Кодекс службы ИКАО</i> A39-WP/73, <i>Кадровая ситуация в ИКАО</i>

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 ИКАО активизировала процесс реформ в целях совершенствования процесса управления своими людскими ресурсами, чтобы соответствовать передовой практике, установленной в ключевых стратегических областях управления людскими ресурсами, в особенности в вопросах, касающихся этики, контрактных договоренностей и найма персонала, мобильности персонала, обучения и повышения квалификации, управления эффективностью деятельности и планирования сменяемости кадров. Цель этих реформ – помочь Организации привлечь, удержать и мотивировать компетентный, мобильный и разносторонний персонал, способствуя соблюдению этики и обеспечению целостности, эффективности, результативности, транспарентности и последовательности в рамках Организации. Ниже излагаются основные реформы и инициативы в области управления людскими ресурсами.

2. КОДЕКС СЛУЖБЫ ИКАО И ДРУГИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1 *Кодекс службы ИКАО* состоит из Положений о персонале, в которых описаны условия службы, а также основные права, обязанности и обязательства сотрудников Секретариата. Положения о персонале представляют собой общие принципы управления людскими ресурсами Секретариата ИКАО и служат основой всей политики в области людских ресурсов.

2.2 В 2014 году ИКАО еще более улучшила свои регламентирующие положения по вопросам этики за счет внедрения политики по борьбе с мошенничеством и коррупцией. Также в 2014 году началось предоставление непрерывных контрактов на основе критериев, установленных Советом ИКАО.

2.3 Руководящие принципы, определяющие использование прикомандированных сотрудников в ИКАО, были разработаны в 2014 году, что привело к обеспечению единообразия и стандартизации внутренней практики, касающейся опыта третьих сторон. В 2015 году был введен дополнительный уровень надзора за процедурами прикомандирования сотрудников в виде создания Комитета Совета по сотрудничеству с третьими сторонами (ССЗР). В 2016 году для утверждения Советом были также разработаны принципы политики, определяющие руководящие принципы прикомандирования к ИКАО. Эти события способствовали созданию более динамичной системы руководства деятельностью прикомандированных сотрудников.

2.4 В течение трехлетнего периода был проведен комплексный анализ политики и процедур в области найма персонала на должности уровней Д-2 и Д-1 с целью еще более повысить общую транспарентность, целостность, стандартизацию и отчетность в рамках всего процесса. Также были установлены максимальная длительность и сроки выполнения этапов процесса найма для всех категорий сотрудников, а также соответствующие ключевые показатели эффективности. Все это привело к более строгому процессу найма персонала с обоснованным разделением полномочий, направленному на максимальное расширение возможностей Организации по привлечению и найму наиболее талантливых сотрудников на высшие посты в ИКАО.

3. МОБИЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА

3.1 В 2014 году были внедрены принципы политики обеспечения мобильности персонала. За счет мобильности и ротации персонала сотрудники с соответствующими навыками и квалификацией могли либо переходить на другие должности на одном месте службы или в

различные места службы, если это было необходимо для удовлетворения стратегических и оперативных потребностей Организации. Мобильность также предоставляет персоналу возможности карьерного роста, поскольку позволяет приобретать новые навыки, знания и опыт как внутри управлений/подразделений, так и в рамках Организации в целом.

4. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

4.1 В 2014 году в рамках постоянных мер по развитию ориентированной на результаты и основанной на эффективности культуры была введена учебная программа по управлению эффективностью деятельности. Изменения были также внесены в онлайн-систему повышения производственных показателей и квалификации (PACЕ), чтобы полностью отразить конкретные особенности целей обучения и развития и общих карьерных ожиданий сотрудников. Были пересмотрены инструктивные принципы предоставления премий персоналу с тем, чтобы охватить наиболее широкий состав сотрудников. За счет этих усовершенствований была улучшена деятельность по управлению эффективностью в ИКАО.

5. ОБУЧЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

5.1 В 2015 году были введены комплексные административные инструкции по программе ИКАО по вопросам обучения и повышения квалификации (LDP). Персоналу были предоставлены возможности для прохождения обучения в целях овладения знаниями, навыками и квалификацией или повышения их с тем, чтобы активнее содействовать ИКАО в достижении ее стратегических целей. Были определены приоритеты процесса управленческого и технического обучения для совершенствования общих навыков любого руководителя по организации деятельности и управления ею, а также оказания содействия техническому персоналу в деле выполнения конкретных требований их должностных инструкций. На всех уровнях Организации была проведена обязательная подготовка по вопросам этики. Были расширены возможности онлайн-решений в области подготовки персонала. В течение трехлетнего периода отмечено постепенное увеличение числа, тематики и методов предлагаемых сотрудникам программ подготовки в Штаб-квартире и региональных бюро.

6. НАБОР ПЕРСОНАЛА

6.1 Политика в области набора персонала, утвержденная Советом, представляет собой передовую практику, основанную на принципах компетенции, целостности и эффективности и учитывающую принципы справедливого географического представительства (СГП) и гендерного равенства. Так же как и во всех других специализированных учреждениях, фондах и программах ООН, диверсификация персонала с точки зрения СГП и гендерное распределение на должностях сотрудников категории специалистов и выше продолжали оставаться одними из задач ИКАО. Со времени проведения последней Ассамблеи число государств-членов, представленных в Секретариате, возросло с 79 до 90, и по состоянию на 31 декабря 2015 года женщины занимали 30 % должностей категории специалистов и выше. В рамках ИКАО были предприняты меры по дальнейшей диверсификации на уровнях политики и повседневной деятельности, включая совершенствование политики и процедур найма персонала; активизацию информационно-просветительской деятельности и расширение возможностей повышения квалификации для молодых талантливых специалистов из всех регионов мира; составление ростера для кандидатов, подходящих для дальнейшего рассмотрения; и использование социальных СМИ для публикации извещений о вакансиях в ИКАО. С тем чтобы содействовать увеличению числа

квалифицированных женщин, могущих конкурировать за место в ИКАО, потребуются активные усилия на национальном уровне по привлечению женщин в авиационный сектор, по их интенсивному профессиональному росту и созданию возможностей для них участвовать в работе ИКАО. ИКАО будет также взаимодействовать с государствами-членами в рамках национальных и международных форумов с целью повысить информированность в вопросах гендерного равенства и содействовать его обеспечению в авиационном секторе.

7. ПЛАНИРОВАНИЕ СМЕНЯЕМОСТИ ПЕРСОНАЛА

7.1 Был достигнут определенный прогресс в планировании сменяемости персонала за счет включения в процесс планирования людских ресурсов элемента, касающегося управления факторами риска, связанными с вакансиями, и внедрения протокола передачи знаний при выходе в отставку, с тем чтобы содействовать сохранению накопленных знаний и опыта увольняющихся сотрудников. Была введена программа подготовки руководящих кадров и повышения квалификации в сфере менеджмента в целях совершенствования управленческих навыков персонала и оказания содействия в процессе подготовки будущих руководителей ИКАО. Ротация должностей также способствовала деятельности по планированию сменяемости персонала, ставя перед персоналом различные задачи и давая ему возможность работы в различных областях деятельности, тем самым расширяя его знания и опыт и оказывая ему содействие в переходе к новым функциям и обязанностям.

8. АВТОМАТИЗАЦИЯ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

8.1 Продолжалась модернизация рабочих процессов в области людских ресурсов, направленная на повышение эффективности и оперативного реагирования на потребности программ. Совершенствование процесса осуществлялось за счет уточнения, стандартизации и документального оформления процедур; расширения возможностей автоматизированного самообслуживания; и более широкого использования шаблонов и автоматизированных отчетов. Создание нового портала по вопросам людских ресурсов улучшило работу с клиентами. Автоматизация операций способствовала устранению избыточности в работе и улучшению общего качества обслуживания. Была закуплена усовершенствованная онлайн-система для найма персонала, обеспечивающая расширенные возможности общего руководства процессом найма. Основная цель инициатив по модернизации и совершенствованию технологии заключалась в том, чтобы сократить время, необходимое для выполнения операций и обеспечить клиентам более высокий уровень предметной и консультативной поддержки.

9. БУДУЩАЯ РАБОТА

9.1 На основе достигнутых к настоящему времени успехов и в соответствии с планом работы в области управления людскими ресурсами и связанными с ним результатами основное внимание будет уделяться нижеуказанным приоритетным инициативам, направленным на дальнейшее совершенствование процесса управления людскими ресурсами, обеспечение максимально широкой географической представленности и гендерного равенства и продолжение работы по созданию организационной культуры, ориентированной на результаты и эффективность:

- **Диверсификация:** стратегии по поиску талантливых сотрудников и выявлению и привлечению квалифицированных кандидатов в ИКАО, в особенности из непредставленных и представленных ниже желательного уровня государств.

Аналогично другим организациям системы ООН основное внимание будет также уделяться найму женщин на должности категории специалистов и более высоких категорий.

- **Управление кадровым потенциалом:** стратегии повышения квалификации персонала и управления карьерным ростом, направленные на выявление, привлечение и удержание квалифицированных специалистов, необходимых для удовлетворения потребностей Организации, и предоставление возможностей для обеспечения мобильности/ротации персонала, где это осуществимо.
- **Мотивация персонала** и стратегии удержания персонала как средство укрепления высокопрофессионального и мотивированного кадрового потенциала.
- **Управление эффективностью деятельности:** стратегии создания ориентированной на результаты и эффективность культуры, предусматривающие надлежащие средства и инструктивные указания, помогающие менеджерам эффективно управлять персоналом для достижения желаемых результатов, и соотносить вклад сотрудников с управлением эффективностью общеорганизационной деятельности.
- **Планирование сменяемости персонала:** стратегии в области людских ресурсов, планирования людских ресурсов и сменяемости персонала, направленные на обеспечение своевременного выполнения программы и достижения стратегических целей Организации, а также на получение, совместное использование и передачу накопленных знаний.
- **Благосостояние персонала:** стратегии обеспечения общего благосостояния персонала и улучшения баланса между работой и личной жизнью.
- **Автоматизация:** дальнейшая модернизация и автоматизация процессов в области людских ресурсов в целях максимального повышения эффективности, с тем чтобы содействовать преобразованию роли людских ресурсов из операционной в консультационную.

10. ВЫВОД

10.1 Описанные выше достижения и прогресс в совокупности способствовали общему совершенствованию процесса управления людскими ресурсами, внедряя при этом этические нормы, повышая эффективность, транспарентность и отчетность в рамках всей Организации. Указанные приоритетные инициативы на следующее трехлетие обеспечат дальнейшее совершенствование процесса управления людскими ресурсами, в значительной степени помогут ИКАО в реализации ее стратегических целей и организационных требований и позволят ИКАО оставаться привлекательным предпочтительным работодателем благодаря дальнейшему повышению ее способности привлекать, мотивировать и удерживать высокопрофессиональный персонал, который потребуется Организации для достижения ее целей.