



## РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

### АССАМБЛЕЯ — 40-Я СЕССИЯ

#### АДМИНИСТРАТИВНАЯ КОМИССИЯ

Пункт 51 повестки дня. Управление людскими ресурсами

#### УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

(Представлено Советом ИКАО)

##### КРАТКАЯ СПРАВКА

В настоящем документе изложены 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 осуществляемые и 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 в соответствии с п. 11.1 настоящего рабочего документа и оперативным планом управления людскими ресурсами и связанными с ним результатами.

<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 2020–2022 гг., и/или за счет внебюджетных средств
<i>Справочный материал</i>	Дос 7350, Кодекс службы ИКАО A40-WP/030, Кадровая ситуация в ИКАО

## 1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 ИКАО продолжает проводить реформы в области управления своими людскими ресурсами в целях приведения такого управления в соответствие с передовой практикой всех организаций и специализированных учреждений системы Организации Объединенных Наций (ООН). Цель этих реформ заключается в оказании помощи Организации в решении стоящих перед ней задач в плане привлечения, удержания на рабочих местах и мотивации компетентного, мобильного и разностороннего персонала, а также в обеспечении справедливости, равноправия, добросовестности, эффективности, действенности, транспарентности и соблюдения норм этики во всей Организации. Ниже кратко излагаются основные осуществляемые в настоящее время реформы и инициативы по совершенствованию управления людскими ресурсами.

## 2. СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

2.1 В настоящее время разрабатывается первая стратегия ИКАО в области людских ресурсов на основе передового опыта, накопленного в системе Организации Объединенных Наций, в рамках процесса широких консультаций с участием старших руководителей и других ключевых сотрудников, а также целевой группы сотрудников, представляющих все подразделения Организации, различные места службы, классы должностей и являющихся лицами различного возраста, пола, этнической принадлежности и т. д. Разработка стратегии в области людских ресурсов будет завершена в 2019 году для обеспечения оптимального согласования с бизнес-планом на 2020–2022 гг. и новым бюджетом на трехлетний период. Стратегия в области людских ресурсов отражает проводившиеся с 2006 года дискуссии о необходимости создания кадровых рамок в ИКАО. Стратегия в области людских ресурсов направлена на внедрение культуры, согласно которой все сотрудники, работающие в ИКАО, смогут непосредственно участвовать в организационных преобразованиях. В стратегии представлен план того, как ИКАО намеревается укреплять, наращивать, удерживать на рабочих местах и формировать свой персонал, создавая Организацию, в большей степени ориентированную на людей, уделяя при этом особое внимание развитию потенциала своих сотрудников для обеспечения эффективного и результативного выполнения ее мандата. В стратегии в области людских ресурсов также будет представлена дорожная карта действий в области людских ресурсов и отражены вопросы, касающиеся руководителей и персонала, с указанием той особой роли, которая принадлежит им в реализации этой стратегии.

## 3. КОДЕКС СЛУЖБЫ ИКАО И ДРУГИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1 Значительным шагом вперед в деле установления надлежащей подотчетности и справедливой и основанной на нормах этики культуры стало рассмотрение и укрепление под руководством Совета основных положений ИКАО по вопросам этики в рамках *Кодекса службы ИКАО*. Более того, Совет поддержал Секретариат в вопросе разработки политики в области использования и защиты лиц, сигнализирующих о нарушениях, которая дополнит основные положения ИКАО по вопросам этики и повысит степень уверенности персонала при добросовестном информировании о выявленных нарушениях.

3.2 Принимая во внимание положение дел в области управления людскими ресурсами в Организации, была восстановлена считающаяся важной для Организации должность заместителя директора Административного управления по кадрам.

3.3 Еще одним важным изменением стало принятие Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций резолюции об утверждении пересмотренного пакета вознаграждения сотрудников категории специалистов и выше во всех подразделениях системы Организации Объединенных Наций. Это привело к последующим изменениям в *Кодексе службы ИКАО*, Правилах о персонале ИКАО и Кадровых инструкциях ИКАО, которые были выпущены с поэтапным внедрением, начиная с 1 июля 2016 года. Совет также утвердил увеличение с 1 января 2019 года обязательного возраста выхода на пенсию до 65 лет для всех сотрудников.

#### 4. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

4.1 Кадровое планирование представляет собой систематическую идентификацию и анализ имеющихся людских ресурсов, определение будущих потребностей в людских ресурсах, выявление различий между существующими и будущими потребностями и реализацию решений, позволяющих Организации достичь своих стратегических целей. ИКАО осуществляет ряд инициатив по совершенствованию кадрового планирования.

4.2 *Анализ тенденций в области людских ресурсов*: отчетность о состоянии людских ресурсов ИКАО была расширена и предусматривает анализ тенденций за трехлетний период для целей кадрового планирования по должностям и персоналу в разбивке по категориям назначений, основным профессиональным группам, продолжительности службы, возрастным группам, полу, географическому распределению и местам службы, а также прогнозируемым вакантным должностям.

4.3 *Разработка требований к компетенциям по ключевым профессиональным группам*: ИКАО классифицировала должности по ключевым профессиональным группам и в настоящее время осуществляет стандартизацию описания должностных обязанностей и требований к компетенциям для этих групп. Это позволит более эффективно выявлять подходящих кандидатов, обладающих необходимыми навыками и компетенциями для успешной работы на этих должностях. Это также даст возможность повысить адресность мероприятий в области повышения квалификации персонала для формирования необходимых навыков и компетенций у имеющихся сотрудников в важнейших областях.

4.4 *Расширение механизма кадрового планирования (eHRAP)*: ИКАО продолжает совершенствовать электронный механизм планирования мероприятий в области людских ресурсов (eHRAP), первоначально запущенный в 2015 году. После недавнего внедрения "Доклада о принятых мерах" руководители получили возможность лучше контролировать свои кадровые планы, включая управление вакансиями и рисками, управление должностями, предстоящим выходом сотрудников на пенсию и прогнозируемыми вакансиями. Механизм eHRAP будет и далее позволять собирать необходимые данные для кадрового планирования, включая оценку рисков и меры по смягчению их последствий для важнейших должностей, такие как план привлечения временного персонала, сохранение институциональной памяти и передача знаний в течение цикла планирования. ИКАО также планирует расширить возможности eHRAP в области отчетности, чтобы предоставить руководителям больше аналитических данных в отношении персонала для облегчения планирования и управления рисками, связанными с вакантными должностями.

## **5. ОБУЧЕНИЕ И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**

5.1 Программа обучения и повышения квалификации была расширена за счет включения большего числа учебных курсов, охватывающих ключевые навыки и компетенции. После внедрения для использования управлениями/канцеляриями новой онлайн-системы запросов в отношении плана профессиональной подготовки сотрудники и их руководители получили возможность направлять свои запросы через более транспарентную и эффективную систему запросов для удовлетворения приоритетных потребностей управлений/канцелярий в профессиональной подготовке сотрудников. ИКАО также создала новую онлайн-библиотеку ресурсов, содержащую курсы по управленческим и лидерским навыкам и технологиям.

## **6. ОБМЕН ЗНАНИЯМИ/ПЕРЕДАЧА ЗНАНИЙ**

6.1 Обмен знаниями был включен в рамки компетентности ИКАО в контексте "навыков в области коммуникации", а также в качестве требования в описании должностных обязанностей сотрудников и в систему повышения производственных показателей и квалификации (ПППК). В настоящее время ИКАО совершенствует онлайн-механизм вопросника для передачи знаний, с тем чтобы облегчить его заполнение и обеспечить эффективную передачу знаний новым сотрудникам. Сотрудники, покидающие Организацию, обязаны заполнить такой вопросник в рамках обязательных процедур выхода в отставку.

## **7. ОПРОС ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**

7.1 В 2017 году был проведен опрос для определения вовлеченности персонала. Почти половина сотрудников ИКАО приняли участие в опросе. Результаты опроса выявили много положительных аспектов, а также другие области, которые нуждаются в улучшении. Около 90 % сотрудников преданы делу, понимают задачи ИКАО и считают, что их работа способствует успеху Организации. Опрос также показал возросшее удовлетворение возможностями для профессионального роста и карьеры. Вместе с тем более 40 % сотрудников считают, что ИКАО неэффективно справляется с проблемой неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей, что необходима более транспарентная и справедливая система премирования и признания заслуг и что особо выдающиеся результаты труда не получают должного признания. Секретариат подготовил инструктивные указания по решению проблемы неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей, которые подробно изложены в справочнике по управлению эффективностью деятельности, и недавно подготовил инструкцию для персонала по этому вопросу, которая будет внедрена в ближайшее время.

7.2 Группа старших руководителей утвердила следующий комплекс приоритетных мер, которые должны быть приняты по результатам проведения этого опроса: i) повышение эффективности служебной аттестации; ii) совершенствование системы премирования и признания заслуг; iii) оказание помощи персоналу в продвижении по службе и повышении квалификации; и iv) укрепление внутриорганизационного взаимодействия.

## 8. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

8.1 С 2017 года вклад персонала становился все более заметным благодаря взаимосвязи, которая была установлена между служебными характеристиками ПППК отдельных сотрудников и бизнес-планом Организации. Организация внедрила процедуры обжалования результатов служебной аттестации и в настоящее время разрабатывает новые процедуры и руководящие принципы для конструктивного решения проблемы неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей, а также для признания и поощрения выдающихся результатов работы.

## 9. НАБОР ПЕРСОНАЛА И ИНФОРМАЦИОННО-РАЗЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

9.1 ИКАО продолжает инвестировать средства в долгосрочные инициативы по подготовке кадров, такие, как программа подготовки молодых авиационных специалистов и программа авиационных стипендий ИКАО/IAWA<sup>1</sup>, которая расширяет потенциальный кадровый резерв ИКАО. Были предприняты значительные усилия по повышению авторитета ИКАО и ее привлекательности как работодателя путем участия в ярмарках вакансий и других соответствующих мероприятиях, на которых могут быть представлены цели и программы работы ИКАО. Крупнейшее подобное мероприятие – первый Глобальный саммит ИКАО по обеспечению гендерного равенства в авиации – состоялось в Южной Африке в 2018 году.

## 10. ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО

10.1 В 2017 году в соответствии с резолюцией A39-30 Ассамблеи *"Программа ИКАО по гендерному равенству"*, направленной на содействие участию женщин в глобальном авиационном секторе, Программа ИКАО по гендерному равенству была учреждена Генеральным секретарем. Программа по гендерному равенству предусматривает четыре основные цели для эффективной реализации: i) создание потенциала и повышение осведомленности в вопросах гендерного равенства; ii) расширение гендерной представленности; iii) повышение осведомленности и подотчетности; и iv) дальнейшее взаимодействие с внешними партнерами. Информация о прогрессе, достигнутом Секретариатом в рамках этой Программы, содержится в рабочем документе Ассамблеи о ходе реализации программы ИКАО по гендерному равенству (A-WP/78).

## 11. БУДУЩИЕ ДЕЙСТВИЯ НА СЛЕДУЮЩИЙ ТРЕХЛЕТНИЙ ПЕРИОД

11.1 На основе достигнутых к настоящему времени успехов и в соответствии с оперативным планом 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

---

<sup>1</sup> Международная ассоциация женщин-авиаторов (IAWA)

непредставленных и представленных ниже желательного уровня государств. Аналогично другим организациям системы ООН основное внимание будет также уделяться найму женщин на должности категории специалистов и выше.

- **Управление кадровым потенциалом:** стратегии повышения квалификации персонала и управления карьерным ростом, направленные на выявление, привлечение и удержание на рабочих местах квалифицированных специалистов, необходимых для удовлетворения потребностей Организации, и на обеспечение возможностей для мобильности/ротации персонала, когда это целесообразно.
- **Мотивация персонала** и стратегии удержания сотрудников на рабочих местах как средство формирования высокопрофессионального и мотивированного персонала.
- **Управление эффективностью деятельности:** стратегии создания ориентированной на результаты и эффективность культуры, предусматривающие надлежащие средства и инструктивные указания, помогающие руководителям эффективно управлять персоналом для достижения желаемых результатов, обеспечивая при этом увязку вклада персонала с общеорганизационным управлением эффективностью.
- **Кадровое планирование и 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.

## 12. ВЫВОД

12.1 Прогресс и достижения, подробно изложенные в настоящем документе, в совокупности способствовали общему совершенствованию процесса управления людскими ресурсами при одновременном продвижении норм этики, эффективности, транспарентности и подотчетности во всей Организации. Текущие инициативы по дальнейшему совершенствованию управления людскими ресурсами, в частности разработка стратегии в области людских ресурсов, позволят ИКАО оставаться привлекательным и предпочтительным работодателем благодаря дальнейшему повышению ее способности привлекать, мотивировать и удерживать на рабочих местах высококвалифицированный персонал, который требуется Организации для достижения ее целей.