



РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

АССАМБЛЕЯ — 42-Я СЕССИЯ

АДМИНИСТРАТИВНАЯ КОМИССИЯ

Пункт 38 повестки дня. Управление людскими ресурсами и гендерное равенство

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

(Представлено Советом ИКАО)

КРАТКАЯ СПРАВКА

В настоящем документе изложено положение дел с реализацией стратегии ИКАО *"Люди прежде всего"* и текущих инициатив по совершенствованию процесса управления людскими ресурсами и по содействию соблюдению норм этики, повышению эффективности и транспарентности в рамках всей Организации.

В настоящем документе представлен доклад о ходе реализации инициатив в рамках реформы и модернизации политики, практики и систем Организации в области управления людскими ресурсами, а также о будущих мерах по дальнейшему совершенствованию.

Действия: Ассамблее предлагается:

а) принять к сведению осуществленные и проводимые реформы и достижения Организации в деле совершенствования процесса управления людскими ресурсами, включая преобразования в области управления персоналом и культуры в рамках преобразовательной цели;

б) одобрить первоочередные инициативы и будущие действия, определенные на следующий трехлетний период в области управления людскими ресурсами, включая те из них, которые будут реализованы в рамках инструмента непрерывного организационного совершенствования посредством высокоприоритетных способствующих факторов, в соответствии с пп. 6.1–6.9 настоящего рабочего документа и оперативным планом управления людскими ресурсами и связанными с ним результатами.

Стратегические цели	Настоящий рабочий документ связан со всеми стратегическими целями, приоритетными механизмами реализации и вспомогательными механизмами реализации
Финансовые последствия	Будущая деятельность, упомянутая в настоящем документе, как ожидается, будет осуществляться в рамках ресурсов, имеющихся в бюджете Регулярной программы на 2026–2028 гг., и/или за счет внебюджетных взносов в соответствии с бизнес-планом ИКАО на 2026–2028 гг.

Справочный материал	Дос 7350, Кодекс службы ИКАО A41-WP/49, Кадровая ситуация в ИКАО A41-WP/48, Меры по повышению участия женщин в ИКАО и мировом авиационном секторе Стратегия ИКАО "Люди прежде всего"
---------------------	---

1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 За трехлетний период 2023–2025 гг. в области управления людскими ресурсами ИКАО был достигнут прогресс благодаря реформам согласно стратегии ИКАО *"Люди прежде всего"*. В данном документе представлены основные достижения в рамках стратегии ИКАО *"Люди прежде всего"* и в целом усилия в области людских ресурсов (HR), при этом подчеркиваются достижения в рамках первого основного элемента преобразовательной цели "Люди и культура", завершение реализации которого запланировано на этот год. В нем также изложена структура HR, необходимая для поддержки деятельности в будущем, и определены меры, требуемые в следующем трехлетнем периоде для поддержания темпа работы.

2. СТРАТЕГИЯ ИКАО "ЛЮДИ ПРЕЖДЕ ВСЕГО"

2.1 Стратегия ИКАО *"Люди прежде всего"*, реализация которой началась в июле 2023 г., увязывает усилия HR с целями ИКАО. Организация назвала свою стратегию в области людских ресурсов *"Люди прежде всего"*, чтобы подчеркнуть ее основную направленность. Стратегия *"Люди прежде всего"* имеет пять целей: культурное преобразование, преобразование HR, профессиональный рост, организационная эффективность, персональный опыт сотрудников; и она реализуется посредством десяти проектов. По состоянию на март 2024 года было обеспечено лишь 32 % требуемого бюджета, что послужило поводом для определения приоритетов, что привело к изменению первоочередности проектов в апреле 2024 года.

3. ПРОЕКТЫ, В ПОЛНОЙ МЕРЕ ПОЛУЧИВШИЕ ПРИОРИТЕТ

3.1 Проект культурного преобразования призван согласовать культуру ИКАО с ее стратегическими целями и состоит из пяти этапов. Среди уже пройденных этапов находится план культуры¹ и определение 17 факторов ускорения культурных изменений (ССА)² (см. рис. 1 в добавлении). В целях содействия внедрению Организация определила и назначила трех кураторов по вопросам культуры из Группы старших руководителей, провела вводную подготовку 35 представителей по вопросам культуры, добровольно вызвавшихся направлять культурные изменения во всех регионах и управлениях, и приступила к проведению занятий по культурному погружению, призванных углубить осознание и понимание необходимых перемен в культуре. Опрос "Пульс культуры", проведенный в июне 2025 года, позволил оценить наш прогресс в области культуры и получить информацию о том, куда следует направить усилия в предстоящем году.

¹ План культуры представляет собой стратегические рамки, которые определяют желательную организационную культуру и действия, необходимые для ее достижения.

² ССА означает инструмент, инициативу, изменение политики, программу, фактические данные или практику, призванные способствовать желательным переменам в организационной культуре посредством создания условий для изменений в поведении.

3.2 **Проект "Организация, соответствующая своему назначению (FFPO)"** направлен на совершенствование организационной архитектуры и планирования ресурсов ИКАО посредством интеграции организационного развития (OD) со стратегическим кадровым планированием (SWP). Этот проект реализуется с помощью семи рабочих комплектов. Оценка организационной структуры завершена, а текущая деятельность включает разработку системы кадрового планирования и изучение возможностей реструктуризации конкретных управлений, отделов и канцелярий.

3.3 **Проект системы управления человеческим капиталом (HCM)** охватывает внедрение различных модулей системы HR (в рамках проекта системы общеорганизационного планирования ресурсов (ERP) ИКАО). В данном трехлетнем периоде ИКАО внедрила новую систему ERP Quantum. На сегодняшний день внедрены три модуля HRM, а внедрение модуля управления эффективностью деятельности запланировано на 2026 г. Интеграция с UNALL³ также ожидается к концу 2025 г.

4. ДРУГИЕ ПРОЕКТЫ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

4.1 Проект **развития лидерских качеств** призван совершенствовать лидерские качества на всех уровнях, обогащая персонал ИКАО возможностями эффективного руководства как своей деятельностью, так и деятельностью других в различных контекстах. Центральным элементом этого проекта является онлайн-учебная платформа Blue Line⁴, посредством которой проводятся курсы развития лидерских качеств и управления для всего персонала ИКАО. Кроме того, ожидается, что к концу трехлетнего периода охват программы развития лидерских качеств в зависимости от уровня должности, призванной удовлетворять потребности сотрудников различных уровней, достигнет 35 % персонала. Одновременно был запущен курс ИКАО для менеджеров по работе с персоналом (IPMC), призванный удовлетворить специализированные потребности в области кадрового управления, имеющиеся у менеджеров по работе с персоналом.

4.2 Проект **"Мобильность талантов"** призван способствовать формированию гибкой среды, в которой развиваются навыки сотрудников и стимулируется их карьерный рост за счет перехода от ориентированности на жестко заданный карьерный путь к гибкому применению навыков, компетенций и опыта. Этот проект включает четыре направления работы: *обновление политики мобильности, поддержка карьерного развития, планирование преемственности и платформа трудоустройства*. В данном трехлетнем периоде приоритетное внимание уделяется инициативам обновления политики мобильности и поддержки карьерного развития. В 2025 г. предусмотрен экспериментальный этап использования двух новых вариантов обеспечения мобильности. В рамках экспериментального этапа реализации первого варианта, который проводился с января по апрель 2025 г., для участников были проведены занятия по карьерному опыту и совместной работе. На основе опыта, полученного в результате обучения первой группы слушателей, в июне 2025 г. начался экспериментальный этап реализации второго варианта. По завершении экспериментальных этапов обоих вариантов правила обеспечения мобильности в Организации будут доработаны и официально включены в бизнес-процессы следующего трехлетнего периода. В рамках направления работы по поддержке карьерного развития ИКАО

³ UNall – это платформа управления услугами, предназначенная для оптимизации процессов обработки различных запросов на обслуживание и управления инцидентами. В настоящее время она используется Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и другими партнерскими учреждениями.

⁴ Blue Line – название глобального онлайн-образовательного центра Колледжа персонала системы ООН (КПСООН), открытого для персонального и самостоятельного обучения всех сотрудников ООН.

внедрила несколько инициатив, включая программу наставничества ИКАО, серию лекций на тему карьеры в системе INSPIRE, а также портал карьерного развития.

4.3 Проект "**Система компетенций**" основан на двух главных направлениях: (i) начало активного использования существующей системы основных компетенций ИКАО, что является приоритетным направлением на текущее трехлетие, и (ii) разработка и внедрение системы технических компетенций, что запланировано на следующее трехлетие. Начало активного использования существующей системы представляет собой критически важный основополагающий этап, обеспечивающий преобразование системы из статичного справочного документа в практический и стратегический инструмент, направляющий профессиональное совершенствование, поддерживающий карьерное развитие и способствующий повышению эффективности деятельности организации.

4.4 ИКАО продолжает реализовывать инициативы, связанные с **гендерным балансом**, в рамках более широкой деятельности по вовлечению сотрудников и в соответствии с желательной целью по обеспечению гендерного равенства к 2030 году, особенно на должностях специалистов и более высоких уровнях, как указано в резолюции A41-26 Ассамблеи ИКАО. Одним из заметных мероприятий для женщин в текущем трехлетии является начало реализации программы развития лидерских качеств у женщин, разработанной совместно с университетом Макгилла. Эта специально созданная программа призвана наделить женщин компетенциями, необходимыми для того, чтобы ориентироваться в институциональной динамике и осуществлять эффективное руководство. Дополнительные меры – например включение практики всеобъемлющего взаимодействия в процедуры найма, представительность в комитетах и такие меры политики, как гибкий рабочий график – еще больше укрепили приверженность ИКАО делу обеспечения гендерного баланса. Эти усилия способствуют неуклонному повышению уровня представленности женщин в старшем руководстве, который в настоящее время составляет 37 %, являясь самым высоким за последнее десятилетие. На рис. 2 в добавлении представлена процентная доля женщин на должностях категорий специалистов и выше с 2004 по 2024 гг.

4.5 Проект "**Совершенствование функций HR**", в рамках которого также был реализован проект "Люди прежде всего" с использованием методики "кайдзен", призван оптимизировать основные процессы HR в целях повышения эффективности деятельности и улучшения опыта сотрудников. Приоритетное внимание уделяется процессам набора персонала и привлечения консультантов, при этом оба этих процесса оптимизируются с использованием методики "кайдзен"⁵. После частичного внедрения в ноябре 2024 г. предварительные результаты указывают на значительное сокращение среднего времени найма сотрудников. На основе этого успешно реализованного начального этапа будут постепенно пересматриваться и оптимизироваться с использованием этой методики дополнительные процессы HR.

4.6 В этом трехлетнем периоде деятельность по стимулированию **вовлеченности сотрудников** ориентирована на постоянные и целенаправленные усилия по повышению уровня вовлеченности. Результаты глобального исследования вовлеченности (GES) 2022 г. показали достижение существенного прогресса (по сравнению с 2020 г.) по всем десяти показателям вовлеченности сотрудников, при этом общий индекс вовлеченности повысился с 62 % в 2020 г. до 67 % в 2022 г.

⁵ Методика "кайдзен" является методикой непрерывного совершенствования, ориентированной на последовательное внесение **небольших постепенных улучшений** в течение определенного времени.

5. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ HR

5.1 **Цифровизация деятельности HR.** Этот проект призван перевести в цифровую форму основные процессы HR, связанные с административной поддержкой персонала ИКАО, осуществив переход от систем, управляемых вручную, в цифровую среду. Достижения в рамках этого проекта обеспечили оптимизацию хранения, улучшение поиска информации и сокращение использования физических документов и выполняемых вручную задач.

5.2 **Благополучие сотрудников.** ИКАО достигла существенного прогресса в повышении уровня благополучия сотрудников, ориентируясь на международную передовую практику в формировании более здоровой, поддерживающей и эффективной рабочей среды. В этот трехлетний период Организация улучшила свой групповой план медицинского страхования за счет включения функционирующей в режиме 24/7 международной программы помощи сотрудникам и глобальной службы удаленных медицинских консультаций. Кроме того, медицинское обслуживание ИКАО было расширено в целях предоставления удобного базового медицинского обслуживания на местах для сотрудников, членов их семей и сотрудников постоянных представительств.

5.3 **Обучение и развитие.** В рамках проводимой в настоящее время работы по содействию обучению и развитию (L&D) в 2023 г. ИКАО провела оценку потребностей в обучении (LNA). На основе ее итогов была начата реализация нескольких программ корпоративного обучения. В целях поддержки внедрения стратегического обучения в настоящее время готовится проведение новой LNA, направленной на выявление будущих потребностей в обучении в соответствии со стратегическими целями ИКАО. Исходя из ее результатов будут формироваться приоритеты ИКАО в обучении на следующее трехлетие. Дополнительные инициативы, такие как дискуссионный клуб HR и рассылаемый раз в два месяца новостной бюллетень Learning@ICAO, являются частью усилий по преобразованию в области L&D.

5.4 **Управление эффективностью.** ИКАО предприняла проактивные меры по усилению своего механизма управления эффективностью, включая целенаправленную подготовку как рядовых сотрудников, так и руководителей в целях повышения уровня компетентности в области установления целей, предоставления обратной связи и действенного управления эффективностью работы. Кроме того, регулярно распространяется сводная информация о показателях эффективности, что содействует осуществлению контроля со стороны руководства и обеспечивает выполнение процедур, связанных с повышением эффективности.

5.5 **Набор персонала.** За трехлетний период ИКАО укрепила свою деятельность по поиску перспективных сотрудников, используя LinkedIn и другие социальные сети для установления контактов с расширенным пулом авиационных специалистов по всему миру. Результатом этих усилий стал стабильный рост общего числа заявок, подаваемых в связи с объявлениями ИКАО о вакансиях, что указывает на повышение известности и вовлеченности в глобальном масштабе. Однако несмотря на это увеличение числа заявок процентная доля кандидатов женского пола остается сравнительно небольшой на уровне 35 % за трехлетний период. Эта цифра свидетельствует о низком уровне глобальной представленности женщин в авиационных профессиях, подчеркивая эту остающуюся нерешенной проблему в секторе.

5.6 **Концептуальные рамки политики.** За текущий трехлетний период имели место значительные достижения в деле модернизации и оптимизации концептуальных рамок политики Организации в отношении людских ресурсов. Был создан реестр необходимых доработок в области политики для систематического решения давно накопившихся вопросов при поддержке

консультационных служб. В целях дальнейшего повышения доступности политики и содействия совершенствованию обслуживания был разработан и внедрен централизованный портал, посвященный политике, а также учрежден выпуск информационных материалов, удобных для пользователей, в которых юридические формулировки излагаются упрощенно для понимания широким кругом сотрудников. Кроме того, Организация активно участвовала в межучрежденческой инициативе по разработке чат-бота HR для общей системы ООН. Этот инновационный инструмент позволяет сравнивать политику разных организаций, тем самым повышая эффективность и результативность реализации политики и предоставления обслуживания.

6. БУДУЩИЕ ДЕЙСТВИЯ В СЛЕДУЮЩЕМ ТРЕХЛЕТНЕМ ПЕРИОДЕ

6.1 После успешной реализации стратегии *"Люди прежде всего"* (еще выполняемой в настоящее время) следующее трехлетие представит широкие возможности для продолжения начатого нами движения и позволит в еще большей степени увязать наши инициативы в сфере людских ресурсов с долгосрочным стратегическим планом ИКАО и развивающимися приоритетами.

6.2 **Культура.** В следующем трехлетнем периоде ИКАО будет стремиться внедрять и поддерживать основополагающие меры, реализация которых началась в рамках проекта культурного преобразования. Приоритетной задачей будет достижение полной функциональности ССА на всех уровнях Организации. Это предполагает осуществление на основе ССА конкретных действий, подкрепленных четкими планами реализации, определенным порядком подотчетности и постоянной подготовкой персонала. Итоги опроса "Пульс культуры" дают очень важные данные для формирования целенаправленных мер и уточнения осуществляемых усилий. Кроме того, будет уделяться внимание включению культурного преобразования в основные системы организации – такие как управление эффективностью, проведение вводной подготовки и обучение, с тем чтобы обеспечить формирование, признание и поддержание желаемых принципов поведения.

6.3 **Трансформация HR.** В следующем трехлетии HR будет основываться на результатах, достигаемых в настоящее время, расширяя основные меры для уверенного позиционирования службы в качестве стратегической движущей силы повышения эффективности деятельности организации. Основной задачей будет оптимизация системы Quantum и реализация расширенной программы цифровизации в целях повышения эффективности деятельности и качества обслуживания. Кроме того, HR будет активнее использовать средства анализа кадровой ситуации и данные об эффективности деятельности для выработки стратегических решений. Основным механизмом реализации этих целей является доработка рабочей модели HR. На следующем этапе будут приняты меры в целях улучшения обеспечения ресурсов для основных функций, а также будут введены новые функции бизнес-партнеров HR (HRBP), с помощью которых будет институционализироваться ориентированная на клиента модель, способствующая более тесному взаимодействию с управлениями, региональными бюро и персоналом и позволяющая реализовывать адресные стратегические решения в области людских ресурсов.

6.4 **Профессиональный рост.** В следующем трехлетии ИКАО усилит инвестиции в развитие людских ресурсов на основе инициатив по развитию лидерских качеств, мобильности и карьерного роста, которые начали реализовываться в последние годы. В целях обеспечения непрерывности в сфере руководства и будущих возможностей ИКАО введет в действие упорядоченную систему планирования преемственности, созданную с учетом зрелости организации. В рамках этого поэтапного подхода будут определены критически важные для выполнения работы функции, проведена оценка будущих кадровых потребностей и сформированы

механизмы создания внутреннего кадрового резерва⁶ за счет целенаправленного обучения и обретения новых знаний. ИКАО также введет в действие внутреннюю платформу трудоустройства в целях подбора персонала с необходимыми навыками для открывающихся вакансий в режиме реального времени. Эта платформа позволит сотрудникам подбирать функции, соответствующие целям их развития, в то же время предоставляя поддержку руководителям в наборе внутреннего персонала. Кроме того, начнется разработка и развертывание системы технических компетенций, укрепляя культуру эффективности и непрерывного обучения.

6.5 Организационная эффективность. В предстоящем трехлетнем периоде ИКАО сосредоточит усилия на продвижении реализации основных рекомендаций, выработанных в рамках проекта "Организация, соответствующая своему назначению (FFPO)". Опираясь на фундаментальную работу, проделанную в рамках оценки организационной структуры и последующих задач, на следующем этапе приоритетное внимание будет уделено систематическому и поэтапному внесению структурных коррективов, функциональной перестройке и оптимизации процессов во всей Организации. Особый упор будет сделан на укреплении организационной связности, уменьшении функциональной избыточности и обеспечении соответствия функций, структур и возможностей стратегическому плану и бизнес-плану ИКАО. Параллельно этому ИКАО обеспечит функциональность системы стратегического кадрового планирования (SWP), разработанной также в рамках проекта FFPO.

6.6 Опыт сотрудников. В следующем трехлетии ИКАО будет уделять более пристальное внимание опыту сотрудников, приняв более осознанный, основанный на данных подход к заботе о сотрудниках и их вовлечению. Основной инициативой будет подробное изучение жизненного цикла сотрудников в целях определения проблемных точек и внедрения целенаправленных усовершенствований в политике, процессах и вспомогательных системах для создания более гибкой и благоприятной рабочей среды. Стратегия вовлечения будет эволюционировать в направлении целостной модели, в которой приоритетом является благополучие в общем смысле – душевное, физическое, социальное и профессиональное. Сюда входит реализация всесторонней стратегии обеспечения душевного здоровья и благополучия, содействующей распространению профилактической оздоровительной практики посредством образования и диалога.

7. ВЫВОД

7.1 Реализация стратегии "*Люди прежде всего*" обозначила смену подхода к управлению людскими ресурсами в ИКАО. Посредством обдуманных, целенаправленных мер ИКАО начала менять свой подход к управлению персоналом, позиционируя себя как более гибкую, инклюзивную и готовую к будущему организацию.

7.2 В то время как ход выполнения проекта обеспечивает хороший показатель успеха текущей деятельности, важнейшие ключевые показатели эффективности (КПЭ), относящиеся к реализации стратегии "*Люди прежде всего*" в этом трехлетнем периоде, находят свое отражение в настроении сотрудников, определяемом посредством глобальных исследований вовлеченности (GES). В соответствии с преобразовательной целью ИКАО ожидает значительного улучшения – до 5 % – основных показателей результатов GES за 4 квартал. К этим целевым показателям относятся

⁶ Внутренний кадровый резерв – это структурированная система или процесс в организации для определения, развития и подготовки нынешних сотрудников к будущим обязанностям.

индекс вовлеченности сотрудников, этическое поведение, культура и ценности, а также доверие к старшему руководству.

7.3 В своих планах на следующее трехлетие ИКАО будет стремиться консолидировать положительные результаты и увеличивать масштабы главных инициатив. Ресурсные ограничения и внешние проблемы потребуют строгого определения приоритетов и тщательной увязки возможностей HR со стратегическими императивами. ИКАО продолжит целеустремленно выполнять свои задачи, связанные с людскими ресурсами, используя конкретные данные, сотрудничество и инновации для достижения прогресса и поддержки своей глобальной миссии. Фундамент заложен – осталось решительно и стратегически грамотно продолжить строительство.

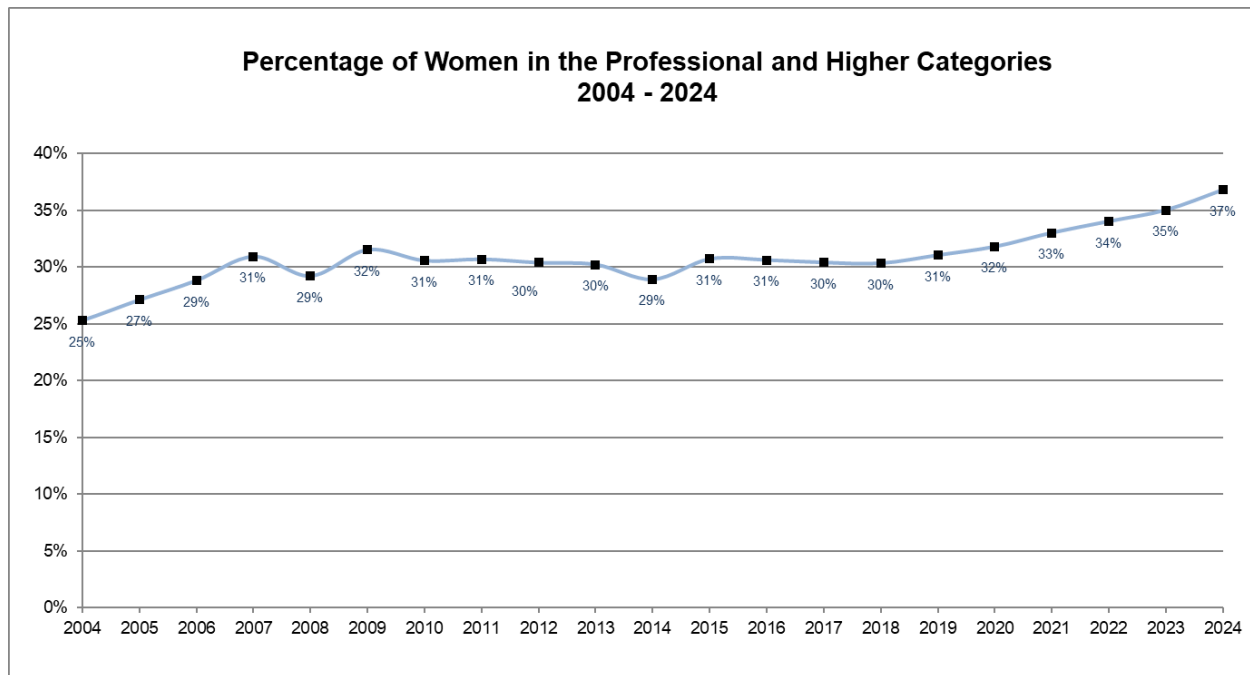
— — — — —

APPENDIX

FIGURE 1 – CULTURE CHANGE ACCELERATORS

Accountability		Collaboration		People Focus	
1	Curate Training (Skills) that enhance Accountability Collaboration & People-Focus	1	Each line of business under a Bureau to have at least one teambuilding activity per year (and one meeting per quarter.)	1	Train managers on behavioral science
2	Define what is priority (critical, important, desirable)	2	Create a forum where Regional Directors can get together (including sessions for DDs, Chiefs)	2	Design and implement an onboarding (including buddy) system that helps new staff members integrate into ICAO
3	Empower PACE by introducing "rebasin" and establishing links to other processes	3	Each Bureau to have an All Chiefs/DDs monthly or quarterly forum (Including cross bureau collaboration forum)	3	Train leaders and teams on different communications styles, how to understand your colleagues styles, and how to merge their styles with your own
4	Define A Clear Framework For Consequences Related To Poor Performance And Behaviour	4	Enhance internal talent mobility by defining a framework for cross-functional / Bureau immersion	4	Invest in a platform for proper skills and competency profiling & assessment
5	Simplify/consolidate the number of committees across the organization to make it easier to get things done (including review of Delegations of Authority)	5	Identify and streamline the tools available for collaboration and train staff (rules of engagement, when, what?)		
6	Link Business Plan with Resource Management (Workforce planning)	6	Implement an annual leadership strategy retreat to streamline work and align on priorities before the beginning of the year		
7	Implement Culture focused 360 for all staff				

FIGURE 2– PERCENTAGE OF WOMEN IN PROFESSIONAL & HIGHER CATEGORIES



— КОНЕЦ —