



## РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ

### АССАМБЛЕЯ — 41-Я СЕССИЯ

### АДМИНИСТРАТИВНАЯ КОМИССИЯ

Пункт 54 повестки дня. Кадровая ситуация в ИКАО и 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.

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

**Действия:** Ассамблее предлагается:

- а) принять к сведению осуществляемые и проводимые реформы и достижения Организации в деле совершенствования процесса управления людскими ресурсами;
- б) принять к сведению первоочередные инициативы и будущие действия, определенные на трехлетний период в области управления людскими ресурсами в соответствии с п. 10.1 настоящего рабочего документа и оперативным планом управления людскими ресурсами и связанными с ним результатами.

<i>Стратегические цели</i>	Данный рабочий документ связан со всеми стратегическими целями и вспомогательными стратегиями
<i>Финансовые последствия</i>	Деятельность ИКАО, упомянутая в настоящем документе, как ожидается, будет осуществляться в рамках ресурсов, имеющихся в регулярном бюджете на 2023–2025 гг., и/или за счет внебюджетных взносов в соответствии с бизнес-планом ИКАО на 2023–2025 гг.
<i>Справочный материал</i>	Дос 7350, Кодекс службы ИКАО A41-WP/49, Кадровая ситуация в ИКАО A41-WP/48, Меры по обеспечению гендерного равенства в ИКАО и мировом авиационном секторе к 2030 году

## 1. ВВЕДЕНИЕ

1.1 ИКАО продолжает проводить реформы в области управления своими людскими ресурсами в целях приведения такого управления в соответствие с передовой практикой 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 Первая Стратегия ИКАО в области людских ресурсов была разработана и осуществлена в 2019 году на основе передового опыта, накопленного в рамках системы Организации Объединенных Наций, и после проведения консультаций в масштабах всей Организации. В целях осуществления Стратегии в области людских ресурсов ИКАО приступила к реализации ряда новых программ, включая инициативу по обеспечению безопасного рабочего пространства, обследование глобального участия, тимбилдинг, диалог лидеров и общеорганизационную программу обучения по управлению служебной деятельностью, а также подготовку по вопросам этики и добросовестности.

2.2 ИКАО обязалась разработать в следующем трехлетии новую стратегию в области людских ресурсов, которая будет многогранной и будет зависеть от согласованных усилий кадровых служб, персонала и руководителей в области сотрудничества и руководства по вопросам управления эффективностью работы, наращивания потенциала и навыков и кадрового планирования. В основе стратегии будут лежать: многообразие, включая справедливое географическое представительство и гендерное равенство; планирование преемственности и омоложение кадрового состава; вовлечение персонала и культура; ориентация на таланты, упрощение кадровой политики и модернизация.

2.3 С учетом важности реформ в области управления людскими ресурсами в ИКАО была вновь учреждена и заполнена должность заместителя Директора по вопросам людских ресурсов Административного управления (ADB), которая считается важной для Организации.

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

3.1 Были достигнуты значительные успехи в укреплении нормативно-правовой базы в целях формирования прочной организационной культуры этики, транспарентности и подотчетности. Были приняты кодекс поведения и новые процедуры рассмотрения утверждений о проступках и преследовании со стороны Президента Совета и Генерального секретаря. Основные положения ИКАО по вопросам этики (приложение I к Кодексу службы ИКАО) были пересмотрены, чтобы включить в них, в частности, новые процедуры рассмотрения проступков со стороны персонала ИКАО, включая роль независимого следственного органа для рассмотрения и расследования утверждений о проступках, а также усиленную политику защиты от преследований в целях повышения доверия персонала к добросовестному представлению сообщений о проступках и сотрудничеству в проведении должным образом санкционированных ревизий и расследований. Наконец, в некоторые административные инструкции были внесены поправки, с тем чтобы они

лучше соответствовали пересмотренным Основным положениям ИКАО по вопросам этики и передовой практике ООН.

3.2 После внесения поправок в Основные положения по вопросам этики были пересмотрены Правила о персонале и кадровые инструкции, в которых излагаются процедуры рассмотрения главным образом рутинных вопросов, передаваемых следственным органом Генеральному секретарю для принятия мер, и упорядочения дисциплинарных и административных процедур, которые должны осуществляться в тех случаях, когда утверждения о проступках подтверждаются по итогам расследования. Для поддержки осуществления этих процедур была создана новая специальная должность в АДВ.

3.3 В 2020 году в Кодекс службы и Правила о персонале были внесены поправки, предусматривающие создание новой Апелляционной коллегии в качестве нейтрального органа первой инстанции при проведении внутренних разбирательств. Кроме того, были приняты Правила процедуры, предусматривающие основные нормы рассмотрения апелляций в Коллегии. Новая Апелляционная коллегия и Правила процедуры направлены на укрепление справедливого и своевременного урегулирования апелляций, поданных сотрудниками.

#### **4. РЕАГИРОВАНИЕ НА ПАНДЕМИЮ COVID-19**

4.1 С самых ранних этапов вспышки COVID-19 Организация оперативно и эффективно реагировала на ситуацию, чтобы обеспечить здоровье и безопасность персонала в Секретариате ИКАО и поддерживать высокое качество обслуживания и поддержки своих государств-членов. Генеральный секретарь активировал План обеспечения непрерывности деятельности (ВСП) в Штаб-квартире. Секретариат регулярно распространяет информацию о безопасности и здоровье, обновленную информацию о ситуации, советы по благополучию и ресурсы через бюллетени, а меры по охране здоровья и профилактике регулярно контролируются и обновляются Административным управлением для обеспечения соответствия руководящим указаниям принимающего правительства по борьбе с пандемией.

4.2 Во время пандемии Секретариат ИКАО преобразовал свою учебную программу в виртуальный и онлайн-формат, создал хранилище онлайн-учебных ресурсов, а также курировал учебные материалы для различных учебных курсов в LinkedIn Learning. Кроме того, для поддержки персонала во время пандемии ИКАО организовала серию еженедельных занятий по вопросам психического здоровья, а также подготовку по вопросам, связанным со здоровьем.

4.3 В поддержку плана ИКАО по обеспечению непрерывности деятельности во время пандемии Организация разработала руководящие принципы в отношении альтернативных механизмов работы, которые позволяют сотрудникам ИКАО во всех местах службы работать дистанционно. Чтобы обеспечить дальнейшее бесперебойное функционирование важнейших деловых процессов, во время пандемии некоторым критически значимым сотрудникам было поручено работать, находясь в бюро. Кроме того, целый ряд ключевых деловых процессов был оптимизирован и адаптирован, чтобы имелась возможность работать как в дистанционном режиме, так и в бюро.

4.4 После отмены Плана обеспечения непрерывности деятельности в апреле 2022 года Секретариат ИКАО также ввел руководящие принципы возвращения на рабочее место. Чтобы помочь сотрудникам достичь большей сбалансированности работы и личной жизни, Организация разрабатывает гибкие рабочие механизмы с учетом применимых передовых методов ООН.

## 5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

5.1 Программа обучения и развития была дополнительно расширена, включая разработку и внедрение новых общеорганизационных программ, таких, как программа по сплочению коллектива, подготовка по вопросам этики и добросовестности, управление служебной деятельностью и занятия по вопросам руководства, посвященные глобальному взаимодействию. Для оказания сотрудникам помощи в развитии, несмотря на пандемическую ситуацию, учебные программы были преобразованы в виртуальный формат. Для оказания сотрудникам и их руководителям помощи в более эффективном удовлетворении их потребностей в обучении были внедрены дополнительные онлайн-инструменты. ИКАО также сотрудничала с ОИСТ ООН в разработке и адаптации системы управления обучением в рамках системы Inspira. В целях повышения уровня профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала по темам, имеющим отношение к Стандартам и Рекомендуемая практике (SARPS) ИКАО, для сотрудников ИКАО на бесплатной основе были организованы курсы по программе Международного координационного центра подготовки (GAT) ИКАО. Сотрудникам ИКАО был предоставлен доступ к комплектам учебных материалов ИКАО (ИТР), размещенным ИКАО в Штаб-квартире или региональных бюро и предоставляемым в виртуальном формате или к онлайн-курсам, размещенным в Системе управления обучением ИКАО.

## 6. ОБСЛЕДОВАНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО УЧАСТИЯ

6.1 Создание и поддержание вовлеченной рабочей силы является ключевым приоритетом, вытекающим из стратегии в области людских ресурсов. На основе уроков, извлеченных из предыдущих обследований, ИКАО пересмотрела этот проект и приступила к проведению обследования глобального участия (GES) в 2020 году при поддержке специализированного внешнего поставщика услуг по обследованию. Обследование охватывало 10 тематических областей: развитие карьеры; самоотдача; коммуникации; культура и ценности; расширение прав и возможностей; этическое поведение; лидерство и руководство; управление служебной деятельностью; признание заслуг; и благополучие персонала.

6.2 По итогам обследования GES Секретариат определил пять глобальных приоритетных мер по дальнейшему расширению участия персонала в деятельности Организации. К их числу относятся повышение опыта сотрудников, укрепление этического поведения в Организации, улучшение внутренней коммуникации и программы формирования и поощрения культуры доверия, работа в коллективе и производительность. Управления и отделы также изучили результаты своих соответствующих обследований участия и разработали конкретные меры по укреплению взаимодействия в рамках своих управлений и отделов.

## 7. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

7.1 Вклад персонала стал более заметным благодаря взаимосвязи между служебными аттестациями РАСЕ отдельных сотрудников и бизнес-планом. ИКАО организовала в рамках всей организации ряд учебных и обучающих мероприятий по вопросам управления служебной деятельностью и личной эффективности. Для руководства работой персонала и руководителей были разработаны дополнительные инструкции по организации служебной деятельности, а также по решению проблемы неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей. Была также разработана инструментальная панель управления служебной деятельностью для оказания помощи руководителям и сотрудникам в контроле за ходом выполнения работы на транспарентной основе.

7.2 В 2019 году Организация ввела новые руководящие принципы в отношении поощрения сотрудников, что повысило прозрачность, справедливость и методологию признания заслуг и поощрения выдающихся результатов работы. В целях упрощения процесса выдвижения кандидатов, а также дальнейшего повышения прозрачности и известности лауреатов в 2021 году была введена новая онлайн-система награждения персонала.

## **8. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

8.1 Информация о кадровой ситуации в ИКАО была расширена, с тем чтобы она содержала анализ тенденций в области кадров, а также дополнительную информацию и сводные данные по различным категориям персонала, а также информацию о положении дел с вакансиями и перечень прогнозируемых вакансий в категории специалистов и выше в целях укрепления потенциала руководства в области планирования. ИКАО продолжает совершенствовать ежегодную отчетность о кадровой ситуации, включая ссылку на бизнес-план, оперативный план и любые меры, определенные в ходе работы по управлению рисками, а также информацию о лингвистических возможностях сотрудников ИКАО.

8.2 В целях более эффективного сохранения институциональных знаний и организационной памяти, а также разработки более эффективной стратегии взаимодействия ИКАО продолжает совершенствовать механизм и процессы подготовки вопросника для передачи знаний и проводить опросы увольняющихся сотрудников, покидающих Организацию.

## **9. НАБОР ПЕРСОНАЛА И ИНФОРМАЦИОННО-РАЗЪЯСНИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

9.1 ИКАО продолжает инвестировать средства в долгосрочные инициативы по развитию талантов, такие как программа молодых авиационных специалистов, которая расширяет возможности ИКАО в плане развития потенциальных талантов. Однако следует отметить, что эта программа была приостановлена в течение последних двух лет в связи с пандемией COVID-19 и ее последствиями для гражданской авиации. Программа будет возобновлена в ближайшем будущем, как только позволят обстоятельства. Благодаря использованию социальных сетей (например, LinkedIn и Twitter), а также участию в международных ярмарках вакансий и других соответствующих мероприятиях, на которых могут быть освещены цели и программы работы ИКАО, были предприняты значительные усилия по повышению авторитета ИКАО и ее роли в качестве работодателя. Большинство этих событий были проведены в виртуальном формате из-за пандемии.

## **10. БУДУЩИЕ ДЕЙСТВИЯ В СЛЕДУЮЩЕМ ТРЕХГОДИЧНОМ ПЕРИОДЕ**

10.1 С учетом достигнутых на сегодняшний день успехов и в поддержку бизнес-плана и преобразовательных целей ИКАО в следующем трехгодичном периоде основное внимание будет уделяться нижеприведенным приоритетным инициативам в целях дальнейшего совершенствования управления людскими ресурсами и изменения организационной культуры и показателей работы ИКАО:

- **Многообразие:** ИКАО активизирует информационно-разъяснительную деятельность для привлечения талантливых специалистов в целях расширения круга квалифицированных кандидатов на должности в ИКАО и улучшения географической и гендерной представленности. ИКАО будет следовать постепенному и многовекторному подходу для достижения гендерного паритета в соответствии со Стратегией ООН по гендерному паритету, в том числе в таких областях, как лидерство и подотчетность, высшее руководство, набор и удержание персонала, а также создание благоприятных условий. Программа по гендерному равенству будет пересмотрена в целях обеспечения дальнейшего учета гендерной проблематики в ИКАО;
- **Кадровое планирование и планирование преемственности:** ИКАО будет вкладывать больше усилий в планирование преемственности и омоложение кадрового состава, что является неотъемлемой частью эффективного кадрового планирования. Кроме того, Организация реализует программу содействия карьерному росту, обновит свои рамочные основы компетенций, а также разработает перечни и схемы навыков для заполнения пробелов, подготовки сотрудников к будущим возможностям и удовлетворения меняющихся кадровых потребностей;
- **Участие персонала и культура:** ИКАО создаст ценный "климат", в котором наша культура будет ощущаться и пониматься во всей организации. Такие ценности, как добросовестность, профессионализм и уважение разнообразия становятся ощутимыми и заметными. Нулевая терпимость к сексуальным домогательствам отражена в повседневной деятельности ИКАО. К числу конкретных мероприятий относятся годовые обследования настроений персонала, план внутренних коммуникаций для сотрудников и сессии "От видения к ценностям", оценка ценностей по методу 360;
- **Ориентация на таланты:** ИКАО будет позиционироваться как привлекательное место для работы и работодатель, которого выбирают нынешние и будущие таланты. Конкретные мероприятия включают работу с талантами на LinkedIn и других платформах, собеседования при приеме на работу и при увольнении, подробное обучение техническим, лидерским и другим навыкам;
- **Упрощение работы Отдела людских ресурсов:** ИКАО повысит доступность Отдела людских ресурсов и сократит разрыв между намерениями и восприятием путем упрощения наших продуктов, процессов, политики и присутствия. Конкретные мероприятия включают расширение партнерства в области людских ресурсов, региональную направленность, упрощение политики и стандартизацию людских ресурсов;
- **Обучение и развитие:** инвестирование в персонал и развитие карьеры будет ключом к успеху в реализации бизнес-плана ИКАО. ИКАО будет наращивать и поддерживать прочное руководство на всех уровнях организации на основе программ непрерывного развития лидерских качеств. ИКАО будет также расширять поддержку и обеспечивать изучение языков в рамках всей организации в соответствии со стратегией ИКАО в области многоязычия;

- **Управление производительностью:** ключевым приоритетом по-прежнему является формирование и поддержание культуры высокой производительности. ИКАО будет обеспечивать подготовку и инструктаж сотрудников и руководителей по вопросам управления служебной деятельностью, а также упрощать и совершенствовать инструменты и инструктивные указания для оказания помощи руководителям. ИКАО будет продолжать сотрудничать с ОИСТ ООН в разработке и внедрении электронного модуля "Производительность" в системе Inspira;
- **Обязанность заботиться о благополучии персонала:** ИКАО несет ответственность за защиту своего персонала и заботу о его благополучии, содействие поддержанию баланса между работой и личной жизнью, обеспечение благоприятных условий на рабочем месте, свободных от любых форм притеснений и злоупотреблений, и предоставление безопасного пространства для творчества и инноваций. Конкретные мероприятия включают разработку гибких механизмов работы и удаленной работы, реализацию стратегии ООН по охране психического здоровья сотрудников, а также продолжение текущих усилий по предотвращению сексуальных домогательств и внедрение учебных программ по этике и добросовестности.
- **Модернизация:** в рамках преобразовательной цели по цифровой трансформации ИКАО будет модернизировать свою практику и повышать оперативность и эффективность принятия решений благодаря использованию данных и технологий на всех этапах периода службы сотрудников. Конкретные мероприятия включают внедрение соглашений об уровне обслуживания после автоматизации процессов.

## 11. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

11.1 Прогресс и достижения, о которых подробно говорится в настоящем документе, способствовали общему совершенствованию управления людскими ресурсами и отражают новый подход Организации к созданию более заинтересованной рабочей силы, основанной на культуре доверия, коллективной работы и высокой производительности.

11.2 Текущие инициативы и будущие действия по дальнейшему совершенствованию управления людскими ресурсами, прежде всего разработка современной стратегии в области людских ресурсов и внедрение новаторских методов управления людскими ресурсами, позволят Организации привлекать и удерживать компетентный и разнообразный по своему составу персонал, обладающий высочайшим уровнем добросовестности, что необходимо для реализации стратегических целей ИКАО.