Организация Объединенных Наций A/77/590

Генеральная Ассамблея

Distr.: General
16 November 2022
Russian
Original: English

Семьдесят седьмая сессия
Пункт 143 повестки дня
Управление людскими ресурсами

Дальнейшие шаги по осуществлению реформ системы управления людскими ресурсами на период 2023–2026 годов

Доклад Генерального секретаря

Резюме

Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции 71/263 Генеральной Ассамблеи, в которой Ассамблея вновь подтвердила свою приверженность и особо отметила основополагающее значение реформы системы управления людскими ресурсами как вклада в повышение эффективности и результативности деятельности Организации Объединенных Наций и международной гражданской службы. Генеральный секретарь излагает в общих чертах дальнейшие шаги по осуществлению реформы системы управления людскими ресурсами на период 2023–2026 годов. В отдельном докладе (A/77/590/Add.1) содержится обзор хода реформы системы управления людскими ресурсами в 2021–2022 годах.

На этом фоне усилия по реформе в области людских ресурсов направлены на создание ориентированной на результаты, оперативно удовлетворяющей потребности клиентов и интегрированной системы управления людскими ресурсами, позволяющей Секретариату Организации Объединенных Наций и его подразделениям предвосхищать и адаптироваться к изменениям в их оперативной обстановке. Основные положения об управлении людскими ресурсами, изложенные в настоящем докладе, сконцентрированы на долгосрочных результатах реформы системы управления людскими ресурсами, в первую очередь для достижения конкретного и измеримого воздействия, а также для охвата взаимозависимостей в кадровой системе, создаваемых выполнением различных мандатов Генеральной Ассамблеи. Этими результатами являются разнообразие, гибкость и подотчетность. Генеральный секретарь предлагает дальнейшие шаги по выполнению резолюций Ассамблеи в разбивке по итогам и в форме конкретных планируемых видов деятельности на период 2023–2026 годов. Он также предлагает образец контрольных показателей, предназначенных для оценки прогресса в достижении долгосрочных результатов, которые он будет использовать для представления информации о прогрессе в последующих обзорных докладах о реформах системы управления людскими ресурсами.

22-25991 (R) 131222 130123

Просьба отправить на вторичную переработку

И наконец, он освещает итог «Разнообразие» с особым акцентом на справедливое географическое распределение в соответствии с различными мандатами, подтвержденными Ассамблеей, в последнее время в резолюции 71/263. Это включает в себя подробное изложение проблем, с которыми пришлось столкнуться, на основе данных, полученных в результате ряда обзоров набора персонала и его анализа через призму разнообразия, проведенных с 2020 года. Исходя из этого, он указывает на ряд недостатков в нынешней двенадцатилетней системе отбора персонала, которые препятствуют более быстрому прогрессу в направлении достижения цели справедливого географического распределения. Для их преодоления потребуется кардинальная переработка, планы которой изложены в настоящем докладе: программа “staff selection 2.0” («Отбор персонала 2.0»). Конечным результатом осуществления этой программы будет обеспечение того, чтобы Секретариат внедрил новый, эффективный, справедливый, действенный и гибкий процесс набора персонала, соответствующий принципам, изложенным в статье 101 Устава Организации Объединенных Наций.

Генеральной Ассамблее предлагается принять к сведению основные положения об управлении людскими ресурсами и просить Генерального секретаря представить обзор хода осуществления реформы системы управления людскими ресурсами на ее семьдесят девятой сессии.

I. Введение

1. С 1945 года, когда вступил в силу Устав Организации Объединенных Наций, управление людскими ресурсами в Секретариате Организации Объединенных Наций имеет целью укрепление способности Организации откликаться на мандаты директивных органов в различных областях ее работы. На протяжении лет эти мандаты множатся и изменяются. Резолюции 72/266 A и B, в которых Генеральная Ассамблея одобрила предложенную Генеральным секретарем новую парадигму управления, вызвали широкий отклик. Вызванная этим передача права принимать решения по вопросам управления людскими ресурсами подразделениям-исполнителям — руководству подразделений с делегированными полномочиями — придала новый импульс усилиям по реформе и, в конечном итоге, стала лучше отражать условия оперативной деятельности подразделений.

2. Более долгосрочный цели Организации, а также восемь приоритетных областей, установленных Генеральной Ассамблеей, которые охватывают наибольшую часть основной деятельности Организации, получили отражение в набросках плана касательно предлагаемого бюджета по программам на 2023 год. В Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, принятой в 2015 году, намечена наиболее всеобъемлющая система отслеживания прогресса в деле выполнения глобального обязательства ликвидировать нищету и обеспечить справедливость, достоинство и равные возможности для всех людей, живущих на здоровой планете. По сути дела, Повестка дня на период до 2030 года способствовала внешним факторам, определяющим общее направление реформ системы управления людскими ресурсами на предстоящие годы. Кроме того, концепция Генерального секретаря относительно «Организации Объединенных Наций 2.0» с набором (пятеркой) новых возможностей, способствующих гибкости, интеграции и слаженности в рамках всей системы Организации Объединенных Наций, будет также играть кардинальную роль.

3. На этом фоне в настоящем докладе, подготовленном во исполнение мандатов Генеральной Ассамблеи, включая резолюцию 71/263, излагаются организационные основные положения об управлении людскими ресурсами и соответствующие действия в виде конкретных предусмотренных видов деятельности. Основные положения, обрисованные в разделе II, сформулированы в виде трех более долгосрочных итогов с точки зрения того, как будет выглядеть система, когда все усилия в области реформы дадут свои результаты. Ими являются разнообразие, гибкость и подотчетность. В разделах III, IV и V доклада, соответственно, намечен общий замысел в отношении проведения реформы в области людских ресурсов и резолюций Ассамблеи для каждого из трех итогов и предлагаются дальнейшие шаги с конкретными, ощутимыми предусмотренными мероприятиями в виде плана осуществления на период 2023–2026 годов. В разделе VI представлены инструменты, способствующие реформам, включая стратегии, используемые Секретариатом для ускорения достижения итоговых результатов реформ. В разделе VII содержится краткая оценка проблем и обусловленных этим медленных темпов реформ в направлении справедливого географического распределения в рамках итога «Разнообразие», излагаются доводы в пользу изменения нынешней системы отбора персонала и обрисованы намерения касательно переработки этой системы для стимулирования более быстрого прогресса по пути к достижению цели справедливого географического распределения. В разделе VIII Ассамблее предлагается принять доклад к сведению.

II. Основные положения об управлении людскими ресурсами

4. Представленные здесь основные положения об управлении людскими ресурсами позволяют Секретариату Организации Объединенных Наций и его подразделениям проводить и систематически отслеживать ход реформы системы управления людскими ресурсами эффективным и подотчетным образом. Они также закладывают основу для создания ориентированной на результаты, оперативно удовлетворяющей потребности клиентов и интегрированной системы управления людскими ресурсами, способной предвосхищать и адаптироваться к изменениям в условиях оперативной деятельности секретариата и подразделений. Основные положения базируются на:

- трех более долгосрочных итогах: каков будет конечный результат и как будет выглядеть кадровая система после проведения реформ
- инструментах, способствующих реформам: стратегиях осуществления, разработанных для ускорения темпов реформ.

5. Тремя долгосрочными итогами являются:

- **Разнообразие**. Разнообразная по составу организация поддерживает рабочую обстановку, в которой персонал организации отражает разнообразие людей, которым она служит, и в которой ценятся различия в происхождении, взглядах и способностях. Она охватывает реформы, направленные на достижение многообразия с самых разных точек зрения[1] и на обеспечение того, чтобы ко всему персоналу относились с достоинством и уважением, позволяя им быть в полной мере самими собой, и одновременно способствовать повышению эффективности работы Организации.
- **Гибкость**. Гибкая организация характеризуется инициативностью и эффективностью процессов планирования, найма, направления на места и обучения многопрофильных, мобильных и способных к адаптации сотрудников. Этот итог охватывает реформы, направленные на применение перспективного и инициативного подхода к кадровому планированию, стимулирование инновационного и эффективного подбора кадров, тесную увязку процессов обучения и повышения квалификации с организационными приоритетами и внедрение механизмов поддержки, способствующих удовлетворенности сотрудников своей карьерой.
- **Подотчетность**. Подотчетная организация характеризуется эффективным кадровым обслуживанием, которое опирается на упрощенную и благоприятствующую нормативную базу. Это — организация, в которой обеспечивается согласование результатов работы коллективов и отдельных сотрудников и организаций, равно как и транспарентное и эффективное управление рисками в сфере людских ресурсов. Этот итог охватывает реформы, которые упорядочат и упрощают кадровую политику для содействия своевременной, эффективной и высококачественной консультативной поддержке подразделений, поддерживает культуру управления с высокой результативностью, укрепляет целостный подход к вопросам поведения и добросовестности и обеспечивает эффективное выполнение обязанностей

[1] «Включая справедливое географическое распределение и гендерный баланс, а также многообразие в культурном отношении, многоязычие и широкую представленность разных поколений сотрудников, а также лиц с ограниченными возможностями здоровья», согласно определению, содержащемуся в докладе Комиссии по международной гражданской службе за 2018 год (A/73/30), одобренном Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 73/273.

проявлять должную заботу в отношении здоровья и благополучия всего персонала.

6. Достижение результатов в рамках этих основных положений активизируется за счет способствующих факторов, включенных в «пятерку изменений»[2], сформулированную в докладе «Наша общая повестка дня» (A/75/982) с учетом управления людскими ресурсами. Речь идет о стратегиях осуществления, выработанных Секретариатом для ускорения темпов проведения реформ и для укрепления способности кадровых служб добиваться результатов. Способствующие факторы также связаны с другими общесистемными приоритетами Организации Объединенных Наций или организационными приоритетами Секретариата. Способствующие факторы могут меняться с течением времени по мере изменения мандатов и других внешних определяющих стимулов. В настоящее время эти способствующие факторы сгруппированы под следующими заголовками:

- Инновации, цифровизация и постоянное совершенствование
- Систематическое использование данных и доказательств
- Вовлечение персонала

7. Итоги и способствующие факторы не являются изолированными — они дополняют друг друга. Например, главной опорой гибкой организации является соответствующая целевому назначению система отбора персонала, созданная для того, чтобы находить, привлекать и набирать на работу сотрудников эффективным, справедливым, действенным и гибким образом, что создает возможности для достижения справедливого географического распределения и гендерного паритета. Внедрение методологии всесторонней («круговой») обратной связи для сотрудников на всех уровнях является одним из ключевых элементов формирования культуры высокоэффективного управления и тесно связано с наращиванием потенциала — в том числе посредством структурированной подготовки по вопросам руководства и управления — лидеров и руководителей, с тем чтобы они внушали доверие. Центральный элемент оказания благоприятной поддержки профессиональному росту — мобильность персонала — базируется на том понимании, что каждый сотрудник Организации Объединенных Наций по своей сути мотивирован добиваться профессионального мастерства, что в свою очередь является главным стимулом для обучения и повышения квалификации. Итоги усилий в области кадровой реформы и предусмотренная деятельность должны, следовательно, рассматриваться целостным образом, позволяя осуществлять постоянную корректировку в целях согласования системы управления людскими ресурсами с мандатами директивных органов и меняющимися организационными требованиями.

[2] Стратегическая дальновидность; данные, аналитика и коммуникация; инновации и цифровая трансформация; ориентация на действенность и результативность; и наука о поведении.

III. Итог «Разнообразие»

Рабочая среда, в которой персонал Организации отражает разнообразие людей, которым она служит

A. Общий замысел

8. Охват целого диапазона характеристик разнообразия в соответствии с резолюцией 73/273 Генеральной Ассамблеи, отражение справедливого географического распределения и гендерного баланса, а также культурных, поколенческих и многоязычных восприятий и мнений людей с инвалидностью и обеспечение широкого разнообразия и полного вовлечения персонала Секретариата Организации Объединенных Наций — все это является одним из организационных императивов. Это достигается не только на основе мандата, но и за счет убеждения, вытекающего из Всеобщей декларации прав человека. Инклюзия, то есть максимальное использование выгод многоаспектного разнообразия за счет признания различий, обеспечения того, чтобы сотрудники чувствовали, что их ценят, и создания для них возможностей усваивать и проявлять эти различия по мере того, как они вносят вклад в формирование организационной культуры и в деятельности организации, — вот что позволяет Секретариату процветать. Впитывая эти ценности, Организация поддерживает рабочую обстановку, в которой различия в происхождении, взглядах и способностях ценятся и используются для повышения эффективности работы Организации и достижения большей отдачи в интересах народов мира, которым служит Секретариат. Этот итог охватывает предусмотренные виды деятельности, имеющие отношение к таким областям, как справедливое географическое распределение, гендерный паритет и омоложение, которые были совсем недавно подтверждены в резолюции 71/263, многоязычие (резолюция 73/346), борьба с расизмом (резолюция 76/271) и инклюзия людей с инвалидностью (резолюция 74/144).

B. Дальнейшие шаги на период 2023–2026 годов

План осуществления[3]

9. Секретариат займется кардинальной переработкой своей нынешней системы отбора персонала с помощью специальной программы под названием “staff selection 2.0” («Отбор персонала 2.0»), конечным результатом которой будет эффективная, справедливая, действенная и гибкая система, отвечающая букве и духу статьи 101 Устава Организации Объединенных Наций в плане набора персонала на как можно более широкой географической основе. Новая система отбора персонала будет подкрепляться инициативной информационно-пропагандистской работой и программой для молодых специалистов. Более подробная информация содержится в разделе VII настоящего доклада.

[3] План осуществления, намеченный для каждого итога, ориентирован на результаты и, таким образом, является всесторонним, но не исчерпывающим. Полная информация о всех мероприятиях, имеющих отношение к осуществлению каждого мандата, содержится в целевых стратегиях, таких как Стратегия обеспечения географического разнообразия (обновляется в настоящее время), общесистемная стратегия по обеспечению гендерного паритета (URL: https://www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf) или Стратегия Организации Объединенных Наций по инклюзии людей с инвалидностью (URL: https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/), и/или в документах по оперативному кадровому планированию Управления людских ресурсов в Департаменте по стратегии, политике и контролю в области управления и Управления вспомогательных операций в Департаменте оперативной поддержки.

10. Секретариат будет продолжать работу по увеличению количества квалифицированных кандидатов-женщин для заполнения будущих вакансий в подразделениях, которые буксуют на пути к достижению своих целей гендерного паритета, в том числе посредством использования инновационных механизмов, таких как кадровые резервы и резервы высококвалифицированных кадров. Говоря конкретно, инициатива по формированию кадрового резерва кандидатов-женщин на старшие руководящие должности будет и дальше оказывать непосредственную, персонализированную и специализированную поддержку квалифицированным кандидатам-женщинам, подающим заявления на старшие гражданские должности в миротворческих операциях, при том условии, что финансирование будет продолжаться. Параллельно с этим Секретариат будет и далее вести работу по обеспечению подлинного равенства и полного участия женщин и мужчин в пользовании выгодами повышения эффективности и производительности труда, полученными, как было доказано, благодаря сбалансированному в гендерном отношении кадровому составу.

11. Секретариат будет и далее содействовать организационным усилиям по омоложению и поддерживать импульс посредством значимого и эффективного взаимодействия с молодежью в Организации с целью усилить их чувство принадлежности и в то же время максимально использовать выгоды многопоколенческой рабочей силы.

12. Секретариат в полной мере включит Языковую модель Организации Объединенных Наций во все соответствующие процессы управления людскими ресурсами и будет и дальше сверяться с Моделью, в соответствии с которой языки в Секретариате оцениваются, изучаются и преподаются. Говоря конкретно, ассигнования на изучение языков будут и впредь отражать меняющийся спрос сотрудников на возможности изучения языков в поддержку организационной цели многоязычия.

13. Секретариат в полном объеме внедрит механизмы, предусмотренные в стратегическом плане действий по борьбе с расизмом и обеспечению уважения человеческого достоинства каждого в Секретариате Организации Объединенных Наций[4], и запустит процесс его постоянного пересмотра и доводки для обеспечения ощутимого прогресса в направлении создания активно антирасистской организации.

14. Секретариат консолидирует систему наблюдения за его кадровым составом, которая позволяет ему разрабатывать основанные на фактических данных меры, предусматривающие инклюзию людей с инвалидностью во все области деятельности Организации.

15. Чтобы сделать так, что никто не будет забыт, Секретариат разработает комплексные общие положения, учитывающие характеристики разнообразия персонала Секретариата одновременным и целостным образом в противовес различительному или последовательному. Основные положения впоследствии лягут в основу ряда текущих или планируемых мероприятий по управлению кадровым потенциалом.

[4] Доклад Генерального секретаря о борьбе с расизмом и обеспечении уважения человеческого достоинства каждого в Секретариате Организации Объединенных Наций (A/76/771) содержит подробную информацию о стратегическом плане действий, который был впоследствии одобрен Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 76/271.

Измерение воздействия

16. Воздействие будет измеряться с использованием ряда контрольных показателей, выборка[5] которых приводится ниже:

- Уменьшение числа непредставленных или недопредставленных государств-членов (базовый параметр[6]:21+36)
- Прогресс в деле достижения гендерного паритета в соответствии с определениями и сроками, указанными в общесистемной стратегии по достижению гендерного паритета; увеличение количества подразделений, достигших гендерного паритета; и уменьшение разрыва межу женщинами и мужчинами в показателях удовлетворенности в рамках обследования вовлеченности персонала, касающихся расширения прав и возможностей сотрудников (базовый параметр: 42,2 процента, 21 подразделение, 8 процентных пунктов, соответственно)
- Динамичное сочетание очной, онлайновой, гибридной и индивидуализированной языковой подготовки, предлагаемой в Центральных учреждениях (базовый параметр:400)
- Увеличение количества положительных ответов в рамках обследования вовлеченности персонала касательно способности руководства бороться с расизмом на рабочем месте (базовый параметр: 65 процентов)
- Увеличение показателей удовлетворенности в рамках обследования вовлеченности персонала со стороны сотрудников с инвалидностью (базовый параметр: на 13 процентных пунктов ниже, чем средний для всего персонала показатель расширения прав и возможностей сотрудников).

IV. Итог «Гибкость»

Инициативность и эффективность процессов планирования, найма, направления на места и обучения многопрофильных, мобильных и способных к адаптации сотрудников

A. Общий замысел

17. Итог «Гибкость» охватывает предусмотренные виды деятельности, которые позволяют Организации адаптироваться, развиваться, возрождаться и оказывать воздействие в интересах народов мира в стремительно меняющейся, неоднозначной и часто нестабильной обстановке. Гибкая с точки зрения управления людскими ресурсами организация использует главные процессы управления кадровым потенциалом для планирования, приобретения и развития навыков за пределами и в пределах Организации, которые позволяют ей процветать

[5] Приведенные здесь контрольные показатели представляют лишь репрезентативную выборку: детальная система мониторинга за управлением людскими ресурсами разрабатывается в настоящее время посредством двухъярусного подхода, то есть на уровне подразделения и на уровне Секретариата. Учитывая весьма различные мандаты, оперативные потребности и кадровые возможности подразделений, значения, назначаемые каждому контрольному показателю, также будут дифференцированными. По этой причине в настоящем докладе фигурируют базовые параметры показателей, но пока не указываются диапазоны значений. Они будут доведены до сведения Генеральной Ассамблеи вскоре после того, как завершится работа над системой мониторинга за управлением людскими ресурсами.

[6] Базовый параметр для каждого указанного показателя понимается по состоянию на 2021 год, если конкретно не указано иное.

не только благодаря эффективному реагированию на мандаты и на быстро меняющуюся оперативную обстановку, но и за счет преобразования трудностей в возможности. Говоря конкретно, итог «Гибкость» охватывает предусмотренные виды деятельности, имеющие отношение к: кадровому планированию в соответствии с резолюцией 63/250 Генеральной Ассамблеи, вновь подтвержденной в резолюции 71/263, привлечению квалифицированных кадров в соответствии со следующими один за другим мандатами Генеральной Ассамблеи, в последнее время в резолюции 71/263, обучению и повышению квалификации в соответствии с резолюцией 61/244, вновь подтвержденной в резолюции 71/263, и мобильности наряду с другой поддержкой, оказываемой сотрудникам в отношении удовлетворенности карьерой в соответствии с резолюцией 68/265, вновь подтвержденной в резолюции 71/263.

B. Дальнейшие шаги на период 2023–2026 годов

План осуществления

18. Секретариат будет продвигать меры по управлению кадровым потенциалом в целях дальнейшего наращивания необходимого кадрового потенциала, установленного за счет стратегического кадрового планирования, уделяя приоритетное внимание анализу данных, цифровому преобразованию, инновациям, стратегическому прогнозированию и возможностям в области поведенческих наук[7], и продолжать разрабатывать и внедрять пакеты оперативной поддержки для оказания содействия кадровому планированию в подразделениях. Посредством повторяющегося процесса стратегического кадрового планирования будущий спрос на рабочую силу будет периодически оцениваться в расчете на меняющиеся мандаты и приоритеты, потребности в навыках и в потенциале, демографические характеристики, технологии и культурные преобразования.

19. Секретариат внедрит инструмент спроса и предложения для внештатного персонала, предоставляемого государствами-членами и другими донорами за пределами общей системы Организации Объединенных Наций, и будет продолжать оказывать консультативные услуги и целевую для подразделений поддержку в использовании внештатных сотрудников для содействия обслуживаемым подразделениям в выполнении их мандатов гибким и действенным образом.

20. Секретариат внедрит процесс в интересах непрерывного согласования своих программ по развитию навыков руководства и управления на основе предполагающего широкое участие подхода к определению организационных потребностей и в соответствии с организационной стратегией обучения и повышения квалификации. Говоря конкретно, Секретариат создаст механизм оценки воздействия обучения, который будет использоваться по мере необходимости для систематического сбора фактических данных и будет постоянно корректировать процесс обучения и повышения квалификации в области руководства и управления.

21. Секретариат будет и далее увязывать процессы введения в должность и адаптации новых сотрудников в Секретариате, применяя глобальные и местные подходы и расширяя использования технологии в целях формирования ориенти-

[7] «Пятерка изменений», описанная в докладе Генерального секретаря под названием «Наша общая повестка дня» (A/75/982), одобренном Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 76/6.

рованного на интересы людей, благоприятного, гладкого, действенного, транспарентного и справедливого опыта для всех заинтересованных сторон, причастных к этому процессу.

22. Секретариат консолидирует свой новый подход к мобильности персонала и будет проводить ежегодные мероприятия по мобильности в рамках устоявшихся механизмов политики и подотчетности.

23. Секретариат внедрит систему учета заслуг и поощрения для содействия формированию культуры, в которой сотрудники будут чувствовать, что к ним прислушиваются, ими дорожат и их ценят. Эта система будет также стимулировать повышение эффективности работы отдельных сотрудников и групп, тем самым способствуя высокой эффективности работы организации, и будет способствовать созданию благоприятных условий работы, в которых Секретариат руководствуется своими ценностями.

Измерение воздействия

24. Воздействие будет измеряться с использованием ряда контрольных показателей, выборка которых приводится ниже:

- Более высокая доля открывающихся вакансий, включая будущие потребности в кадровом потенциале (базовый параметр: 3 процента)
- Уменьшение сроков набора персонала в сочетании с постепенным переходом к более широкому определению сроков, которое будет охватывать этап, предшествующий размещению объявления о вакансии, и этап оформления на работу, помимо периода с момента объявления об открытии вакансии до выбора кандидата (базовый параметр для периода от объявления о вакансии до выбора кандидата: 182 дня)
- Проведение оценок воздействия обучения и осуществление рекомендаций в отношении программ повышения квалификации в области руководства и управления (базовый параметр: ноль)
- Достижение целевых показателей в отношении мобильности (к 2030 году: 70 процентов участвующих сотрудников, переезжающих из мест службы категорий D и E после двух-трех лет работы; 60 процентов переездов между местами службы; и менее 90 дней на обработку назначений в рамках мобильности)
- Увеличение показателей удовлетворенности в рамках обследования вовлеченности персонала в том, что касается возможностей карьерного роста в Секретариате (базовый параметр: 49 процентов)

V. Итог «Подотчетность»

Эффективное кадровое обслуживание, опирающееся на благоприятную нормативную базу, благоприятствующую деятельность и управление рисками в области людских ресурсов, а также действенное осуществление обязанности проявлять должную заботу

A. Общий замысел

25. С точки зрения управления людскими ресурсами, по мере того, как изменялись мандаты Секретариата, изменялись и требования в отношении более широкой, более справедливой и постоянной подотчетности. В соответствии с ре-

формой системы управления людскими ресурсами и соответствующими мандатами Генеральной Ассамблеи, подтвержденными совсем недавно в резолюции 71/263, Секретариат ведет работу по созданию упрощенной и благоприятствующей нормативной базы и процессов в области управления людскими ресурсами, которые будут поддерживать эффективное кадровое обслуживание, тем самым содействуя подразделениям в выполнении их оперативных мандатов. Параллельно с этим эта работа также расширяется с целью способствовать повышению эффективности и упрощению методов работы в рамках системы Организации Объединенных Наций при координирующей роли Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций и Комиссии по международной гражданской службе. Кроме того, механизмы подотчетности выходят также за рамки традиционных мер типа «затраты-выпуск»: они связывают эффективность индивидуальной, групповой и организационной деятельности в интересах выполнения мандата в соответствии с различными мандатами по реформе управления служебной деятельностью, вновь подтвержденными в резолюции 71/263. Подотчетность, если смотреть с точки зрения управления людскими ресурсами, также сконцентрирована на улучшении достижения результатов путем эффективного управления кадровыми рисками, связанными с поведением и добросовестностью, согласно установленным мандатам[8]. И наконец, подотчетность охватывает тщательное выполнение обязанностей Секретариата по проявлению должной заботы в отношении здоровья и благополучия персонала в соответствии с организационными мандатами, вновь подтвержденными совсем недавно в резолюции 76/246 B.

B. Дальнейшие шаги на период 2023–2026 годов

План осуществления

26. Секретариат будет и далее своевременно разрабатывать стратегическую и ориентированную на преобразования политику в области управления людскими ресурсами, поддерживая упорядочение и упрощение ради повышения оперативной эффективности и включая рассмотрение экономики процесса, расходов на осуществление политики. Это последует за применением ориентированного на потребности клиентов, доказательного и основанного на широком участии подхода к определению год за годом приоритетов в сотрудничестве с Советом управленческих и обслуживаемых структур.

27. Секретариат будет по-прежнему обеспечивать эффективное оказание оперативной поддержки и консультативных услуг в области людских ресурсов обслуживаемым структурам при осуществлении ими делегированных полномочий при помощи соответствующих инструментов управления предоставлением услуг.

28. Под руководством Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей Секретариат будет продолжать содействовать повышению эффективности и упрощению методов работы в рамках системы Организации Объединенных Наций, в особенности в отношении «будущего кадровых ресурсов системы Организации Объединенных Наций»[9]. Кроме того, под руководством и в координации с Комиссией по международной граж-

[8] Что касается нормативной базы по вопросам поведения и добросовестности, см. https://policy.un.org/unite-web-topic/misconduct.

[9] Дополнительные сведения см. на веб-сайте Координационного совета руководителей, URL: https://unsceb.org/topics/future-work.

данской службе Секретариат будет и впредь обеспечивать, чтобы система Организации Объединенных Наций обеспечивала условия службы, благоприятствующие поддержанию надежного бренда работодателя «Единая ООН».

29. Секретариат будет укреплять ориентированную на перспективу модель управления служебной деятельностью, поддерживающую культуру высокой эффективности, которая включает четыре ключевых компонента: a) планирование работы, поддерживающее согласование организационных и индивидуальных целей и управление ими; b) частые взаимодействия и диалоги; c) перспективная и оказывающая поддержку обратная связь; и d) сотрудничество и мотивированные коллективы. Один из ключевых элементов этой системы — методология всесторонней («круговой») обратной связи с участием нескольких аттестующих — будет внедряться постепенно для всего персонала и будет увязан с другими кадровыми процессами.

30. Секретариат будет и далее расширять свою сквозную систему отслеживания поступающих в производство дел и будет наращивать потенциал координаторов по вопросам поведения и добросовестности в рамках всего Секретариата.

31. Секретариат будет по-прежнему взаимодействовать и поддерживать работу Канцелярии Специального координатора по совершенствованию мер реагирования Организации Объединенных Наций на сексуальную эксплуатацию и сексуальные надругательства и Канцелярии защитника прав потерпевших. Секретариат будет также продолжать поддерживать все усилия по борьбе с сексуальными домогательствами, в том числе путем активного участия в Целевой группе Координационного совета руководителей по борьбе с сексуальными домогательствами. Это включает, в частности, руководство направлениями работы и внесение вклада в разработку продуктов и рамочных программ с целью выработки общего для всей системы подхода к реагированию, ориентированному на нужды потерпевших.

32. Секретариат будет продолжать укреплять партнерские связи со структурами Организации Объединенных Наций, государствами-членами и региональными учреждениями на предмет расширения поддержки и взаимодействия для укрепления потенциала по управлению рисками, связанными с ненадлежащим поведением, и по осуществлению инициатив по оперативному предупреждению, обеспечению соблюдения и поддержке потерпевших, разрабатывая удобные для пользователя инструменты и обмениваясь передовой практикой.

33. В рамках инициативы «Действия в поддержку миротворчества плюс»[10] к 2026 году Секретариат активизирует усилия по коллективному взаимодействию с государствами-членами в целях усиления подотчетности миротворцев за поведение и добросовестность в ходе миротворческих операций.

34. Секретариат будет осуществлять на скользящей основе план действий в области психического здоровья, сконцентрированный на создании здоровой обстановки на рабочем месте, уменьшая стигматизацию и обеспечивая оказание поддержки сотрудникам с психическими расстройствами и под угрозой таких расстройств в соответствии с политикой и указаниями Всемирной организации здравоохранения и Международной организации труда по охране психического здоровья на рабочем месте. Секретариат будет также продолжать изыскивать и внедрять достижения в области охраны и гигиены труда и благополучия для обеспечения процветания всего персонала.

[10] Что касается подробной информации, см. https://peacekeeping.un.org/en/action-peacekeeping.

Измерение воздействия

35. Воздействие будет измеряться с использованием ряда контрольных показателей, выборка которых приводится ниже:

- 100-процентное завершение работы над ежегодным планом внедрения кадровой политики по согласованию с Советом управленческих и обслуживаемых структур
- Количество и доля дел, касающихся управления служебной деятельностью и обратной связи, передаваемых в Канцелярию Омбудсмена, вместе с соответствующим анализом тенденций (базовый параметр 2020 :135 дел, 10,67 процента от общего количества)
- Увеличение количества высказываемых персоналом мнений — по итогам обследования вовлеченности персонала — относительно способности руководителей справляться со случаями неудовлетворительной работы (базовый параметр:69 процентов)
- Удовлетворенность клиентов консультативной и оперативной поддержкой (целевой показатель:75 процентов)
- Использование сквозной системы отслеживания поступающих в производство дел
- Увеличение количества высказываемых персоналом мнений — по итогам обследования вовлеченности персонала — относительно того, насколько их руководители заботятся об их здоровье и благополучии (базовый параметр : 73 процента)

VI. Факторы, способствующие реформе

A. Общий замысел

36. Факторами, способствующими реформе, являются стратегии осуществления, используемые для ускорения достижения и расширения потенциала по достижению результатов в области управления людскими ресурсами. Ими является толкование «пятерки изменений», вытекающей из доклада «Наша общая повестка дня», через специальную призму управления людскими ресурсами. Эти факторы сейчас сгруппированы под следующими заголовками: инновации, цифровизация и постоянное совершенствование; систематическое использование данных и доказательств; и вовлечение персонала.

B. Дальнейшие шаги на период 2023–2026 годов

37. Секретариат будет продолжать продвигать благоприятствующий фактор, связанный с инновациями, цифровизацией и постоянным совершенствованием, в частности путем разработки и управления кадровыми вспомогательными инфраструктурами и процессами, в том числе для обеспечения надлежащего управления кадровыми документами и архивами, и путем обеспечения совместимости для связанности между технологическими системами. Используя этот благоприятствующий фактор, Секретариат также завершит переработку своей системы управления обучением для расширения опыта в области обучения и развития сотрудничества, обмена знаниями и совместного творчества.

38. Усовершенствованные инструменты будут и далее стимулировать оказание Секретариатом поддержки государствам-членам в области принятия решений на основе данных и доказательств по вопросам управления людскими ресурсами, в том числе посредством нового портала государств-членов. В докладах и других специальных публикациях будут по-прежнему периодически публиковаться точные данные и аналитические выкладки по различным мандатам в области управления людскими ресурсами, что будет способствовать принятию решений на основе фактических данных.

39. И наконец, вовлечение персонала будет по-прежнему усиливаться за счет общих собраний всего персонала и других, более мелких групповых форматов, а также путем обследований вовлеченности персонала, проводимых раз в два года, помимо официально существующих механизмов взаимоотношений между персоналом и администрацией, в целях дальнейшего оптимального использования науки о поведении в рамках всей системы управления людскими ресурсами.

VII. Ускорение прогресса в обеспечении географического распределения посредством перестройки системы отбора персонала в Секретариате

A. Набор персонала как средство обеспечения справедливого географического распределения

40. Статья 101 Устава Организации Объединенных Наций закладывает основополагающий принцип набора персонала в Секретариате, предусматривая, что «при приеме на службу и определении условий службы следует руководствоваться, главным образом, необходимостью обеспечить высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности. Должное внимание следует уделять важности подбора персонала на возможно более широкой географической основе». Согласно резолюции 42/220 A, система желательных квот является тем механизмом, с помощью которого Генеральная Ассамблея реализует этот принцип, поскольку он закладывает основу для мониторинга и отчетности относительно прогресса в деле достижения цели справедливого географического распределения.

41. Как указывается в документе A/77/590/Add.1, в последние годы отмечается некоторый, хотя и медленный, прогресс в направлении справедливого географического распределения. Устранению дисбалансов в значительной мере помогает понимание явных проблем и определение препятствия на пути набора разнообразного по составу штата сотрудников в рамках нынешней системы отбора персонала. Для содействия этому пониманию и в соответствии с мандатом, который определяет Генеральная Ассамблея и который в последний раз был подтвержден в резолюции 71/263, в последние годы предпринят ряд аналитических усилий, учитывающих соответствующие демографические переменные, дабы отразить то, как переплетаются различные мандаты по управлению людскими ресурсами. Ниже приводятся основные, относящиеся к делу моменты этих аналитических выкладок.

B. Доводы в пользу изменения нынешней системы отбора персонала

42. Существует установленная взаимосвязь между количеством заявлений и успешными кандидатами, которая подчеркивает важность проведения анализа тенденций в области набора персонала на каждом этапе процесса набора. Хотя Секретариат продолжает получать неплохое число заявлений на каждую открывающуюся вакансию (в среднем 301 заявление в 2017 году, 360 в 2018 году, 309 в 2019 году и 188[11] в 2020 году), отмечаются значительные проблемы в том, что касается разнообразия заявлений. Например, отмечена последовательность в доле заявлений на все должности категории специалистов и выше в департаментах/управлениях, региональных экономических комиссиях и трибуналах из непредставленных государств-членов, которая составляет 0,3 процента от общего количества заявлений. Число заявлений от недопредставленных стран уменьшается с 2017 года до 16,8 процента от общего количества заявлений в 2020 году; однако это снижение объясняется, по крайней мере отчасти, снижением числа недопредставленных государств-членов. В то же время, когда кандидаты из недопредставленных стран подают заявления, данные показывают, что они более успешно проходят процесс набора, поскольку их показатели отбора неизменно демонстрируют положительную динамику (например, в 2020 году показатель отбора кандидатов из недопредставленных государств-членов составил 19,7 процента, что на 2,9 процентных пункта выше показателя заявлений от таких кандидатов). Что касается непредставленных государств-членов, то указанная взаимосвязь не так заметна: показатель отбора кандидатов из непредставленных государств-членов составил 0,4 процента, что всего лишь на 0,1 процентный пункт выше показателя заявлений от таких кандидатов.

43. Следующим за подачей заявления этапом является проверка: этот процесс осуществляется с помощью организационной системы отслеживания заявлений — «Инспира» — и состоит из автоматизированного процесса проверки на основные критерии соответствия в сочетании с рассмотрением заявлений вручную на предмет пригодности в соответствии с критериями оценки соответствующей вакансии. Первый шаг — проверка соответствия установленным требованиям — показывает, что доля прошедших предварительную проверку заявлений схожа для недопредставленных, находящихся в пределах квоты и перепредставленных государств-членов и составляла приблизительно 60 процентов. Однако, что касается заявлений от непредставленных государств-членов, доля прошедших предварительную проверку заявлений была ниже и составляла 53,1 процента. Если взглянуть только на долю прошедших предварительную проверку заявлений от непредставленных и недопредставленных государств-членов, то государства-члены из Восточной Европы имели самую большую долю прошедших предварительную проверку заявлений (64,7 процента), а за ними по пятам следовали заявления от государств Латинской Америки и Карибского бассейна (62,1 процента) и от государств Азиатско-Тихоокеанского региона (61,4 процента). Заявления от группы государств Африки имели более низкий показатель прохождения предварительной проверки: 48 процентов. Заявления, не прошед-

[11] Значительное снижение среднего числа заявок на одну должность в 2020 году обусловлено несколькими факторами, включая пандемию коронавирусного заболевания (COVID-19). Это согласуется с глобальными тенденциями в области набора персонала, о чем сообщает, в частности, Организация экономического сотрудничества и развития в концептуальной записке под названием “An assessment of the impact of COVID-19 on job and skills demand using online job vacancy data” от 9 апреля 2021 года (URL: https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/an-assessment-of-the-impact-of-covid-19-on-job-and-skills-demand-using-online-job-vacancy-data-20fff09e/).

шие предварительную проверку, отклонялись преимущественно по двум причинам: знания языков (21,9 процента и 23,7 процента соответственно для заявлений от непредставленных и недопредставленных государств-членов) и опыт (18,3 процента и 25,6 процента соответственно для заявлений от непредставленных и недопредставленных государств-членов) в тех случаях, когда указывалась только одна причина, в противовес «многочисленным причинам». Затем инициирующий наем руководитель вручную проверяет заявления кандидатов в сравнении с детальными критериями оценки, указанными в вакансии, с целью составить короткий список для дальнейшей оценки. Анализ этого этапа показал, что шанс на попадание в короткий список в виде доли от первоначального пула кандидатов составлял 2,5 процента для Африки (самый низкий) и 5,2 процента для Латинской Америки и Карибского бассейна (самый высокий).

44. Следующим этапом процесса является оценка, в ходе которой инициирующие наем руководители проверяют кандидатов чаще всего посредством письменной оценки (или аналогичной проверки) и/или собеседований для оценки профессиональных качеств с целью установить, какие кандидаты будут рекомендованы для потенциального отбора. Кандидаты из Западной Европы и других государств имели более высокую степень вероятности быть рекомендованными для найма на этом этапе (в 1,4 раза выше по сравнению с Латинской Америкой и Карибским бассейном; в 1,8 раза по сравнению с Восточной Европой; в 2,0 раза по сравнению с Азиатско-Тихоокеанским регионом; и в 2,9 раза по сравнению с Африкой). Если взглянуть на причины, по которым кандидаты из непредставленных и недопредставленных государств-членов не получали статуса «Рекомендуется», то, как представляется, главной причиной была «Неудовлетворительная оценка», что может означать неспособность пройти одну из многих оценок (письменный тест или собеседование для оценки профессиональных качеств). Показатель «Неудовлетворительная оценка» был самым высоким для кандидатов из непредставленных государств-членов — 74 процента — и составлял 67,6 процента для кандидатов из недопредставленных государств-членов. Если взглянуть на подкласс заявлений от непредставленных и недопредставленных государств-членов, то показатели «Неудовлетворительная оценка» были самыми высокими среди группы восточноевропейских государств (77,2 процента) и самыми низкими среди группы западноевропейских и других государств (64,2 процента). Самый высокий показатель «Неудачное собеседование» был зарегистрирован для кандидатов из Азиатско-Тихоокеанского региона (17,7 процента), а самый низкий — для кандидатов из Восточной Европы (10,6 процента). Что касается рейтингов Секретариата в отношении наиболее часто оцениваемых профессиональных качеств, то большей частью отмечались небольшие различия между региональными группами в отношении подкласса заявлений от непредставленных и недопредставленных государств-членов, за исключением таких качеств, как «Планирование и организация», «Лидерство» и «Оценка ситуации и принятие решения», в отношении которых кандидаты из африканских государств имели более низкие проходные оценки.

45. Итоги анализа программы для молодых специалистов указывают на более широкие сходства в тенденциях. Программа была, в некоторой степени, успешной в плане улучшения общего географического распределения в пользу недопредставленных государств-членов, но она не оказала никакого существенного воздействия на улучшение распределения в интересах непредставленных государств-членов, отчасти в силу небольшого числа географических должностей на уровне С-2. В период с 2011 по 2019 год только 2 из среднегодового количества в 19 государств-членов в непредставленной категории добивались успеха. Только 3 процента заявителей из группы африканских государств сдают пись-

менный тест и приглашаются на следующий этап. Заявители из группы западноевропейских и других государств являются вдвое более успешными, а за ними следует группа азиатско-тихоокеанских государств (5 процентов).

46. Короче, все проведенные количественные анализы наводят на мысль о том, что больше кандидатов из перепредставленных стран и стран, находящихся в пределах квоты, подают заявления и имеют, в конечном итоге, больше шансов на успех, чем кандидаты из непредставленных и недопредставленных стран, и это нашло свое отражение в темпах достижения цели справедливого географического распределения в рамках итога «Разнообразие». Что же касается причин этого, то качественный анализ, основанный на глубоких обсуждениях в рамках тематических групп и индивидуальных собеседованиях[12], указал на значительное число сливающихся факторов, охватывающих весь процесс набора персонала, которые способствовали ослаблению усилий по достижению более быстрого прогресса. Они включают:

a) отсутствие в последнее время всеобъемлющего анализа должностных функций, который отражал бы в современных описаниях должностей весь спектр работы, выполняемой разнообразными категориями сотрудников, а также то, что требуется от них;

b) ненужные элементы в процессе подачи заявлений о приеме на работу, которые сделали его обременительным;

c) отсутствие последовательности в требованиях к языковым навыкам, самооценке кандидатов и оценке;

d) чрезмерная опора на количество лет опыта работы и уровень образования в качестве предвестника будущей эффективности работы на рабочем месте;

e) возложение на инициирующих наем руководителей бремени по определению, разработке и проведению проверки и оценки заявлений без какой-либо поддержки;

f) непреднамеренное, но негативное воздействие метода собеседования для оценки профессиональных качеств на достижение цели справедливого географического распределения;

g) многочисленные препятствия на протяжении всего процесса набора кадров, сконцентрированные на сокращении числа заявлений, а не на просеивании заявлений квалифицированных кандидатов;

h) отсутствие потенциала мониторинга в режиме реального времени для сбора данных и отслеживания различий в подходе к демографическим подгруппам (неблагоприятное воздействие) на каждом этапе процесса набора персонала;

i) возможности для улучшений в плане повышения степени участия каждой заинтересованной в процессе найма стороны на каждом этапе процесса набора персонала.

47. С учетом вышеизложенного Секретариат пришел к выводу о том, что недостатки нынешнего процесса набора персонала носят системный и структур-

[12] Они охватывали многоярусную выборку из 52 заинтересованных сторон — специалистов по найму кадров, инициирующих наем руководителей, экспертов по предметным вопросам, членов оценочных кадровых комиссий и Центрального контрольного совета и заявителей, — представляющих 38 стран, 21 место службы и 26 структур.

ный характер, что затрудняет их преодоление в рамках нынешней системы отбора. Устранение этих недостатков потребует согласованных усилий. Соответственно, Секретариат приступит к осуществлению программы «Отбор персонала 2.0», которая обеспечит необходимые изменения с точки зрения кадров, политики, процесса и технологии. Ниже излагается общий обзор этой программы.

C. Принципы отбора персонала

48. В соответствии с основополагающим принципом статьи 101 Устава Организации Объединенных Наций отбор в Секретариате должен (и впредь) производиться на основе заслуг в условиях честной и открытой конкуренции. Это в контексте программы «Отбор персонала 2.0» может быть реализовано посредством нижеследующих принципов отбора персонала:

- должностные обязанности и профессиональные качества, отраженные в общих описаниях должностей (и объявленные в объявлениях о вакансиях), систематически выявляются и проверяются с помощью всеобъемлющего анализа должностных обязанностей, учитывающего различные точки зрения на то, как проходит работа;
- должностные обязанности и профессиональные качества точно отражают потребности работы в различных контекстах и обеспечивают, чтобы заслуги и вознаграждение соответствовали функциям, а не занимающим должности сотрудникам;
- возможности найма рекламируются публично в течение надлежащего периода времени и сопровождаются активными информационно-пропагандистскими мероприятиями, направленными на обеспечение воздействия и прогресса в деле выполнения мандатов, касающихся разнообразия. Заявителям предоставляется разумный доступ к информации о роли и ее требованиях, а также о процессе найма;
- любое лицо, которое пожелает, имеет право подать заявление, и ему обеспечивается равное обращение. Здесь необходимо особо упомянуть то пагубное воздействие, которое оказывают на справедливое географическое распределение ограничения, действующие в отношении сотрудников категории общего обслуживания и смежных категорий, подающих на должности категории специалистов, предложение об отмене которых будет представлено Генеральной Ассамблее для рассмотрения на ее семьдесят девятой сессии;
- методы оценки специфичны тем, что они выбираются в соответствии с профессиональными качествами и измеряют только профессиональные качества, требующиеся для конкретной должности. Следовательно, их содержание и уровень сложности соизмеримы с должностными обязанностями. Имеются различные методы оценки, обладающие необходимой достоверностью и учитывающие культурные особенности, а ответственность за определение, разработку, проведение и анализ оценок возлагается надлежащим образом и с необходимой подотчетностью;
- каждый этап, инструмент и метод оцениваются на предмет справедливости, и решения постоянно контролируются на предмет возможной предвзятости и точности на каждом этапе процесса набора, что позволяет вносить обоснованные коррективы, если и когда это требуется.

D. Общее представление о программе «Отбор персонала 2.0»

49. Программа «Отбор персонала 2.0» будет основываться на принципах, сформулированных выше, и будет охватывать три компонента: набор персонала, информационно-пропагандистскую работу и программу для молодых специалистов. Компонент набора персонала состоит из трех направлений работы с многочисленными проектами внутри них и между ними: a) всеобъемлющий анализ должностных функций и определение навыков; b) методы и инструменты оценки на сегодняшний день и на будущее; и c) обеспечение подотчетности и гибкости при отборе персонала. С учетом наличия ресурсов для покрытия каждой отдельной потребности в них программу намечено завершить к 2026 году. Конечный результат программы «Отбор персонала 2.0» заключается в обеспечении эффективной, справедливой, действенной и гибкой системы, позволяющей Организации иметь разнообразный по составу и инклюзивный штат сотрудников, выполняющих ее меняющиеся мандаты. Новая, упорядоченная система будет отвечать букве и духу статьи 101 Устава Организации Объединенных Наций в плане набора персонала на как можно более широкой географической основе. Компонент набора персонала будет подкрепляться переосмысленным подходом к информационно-пропагандистской деятельности и к программе для молодых специалистов. Три компонента — набор персонала, информационно-пропагандистская работа и программа для молодых специалистов — пойдут на пользу итогу «Разнообразие», в частности географическому распределению; вместе с тем они также помогут продвижению итогов «Гибкость» и «Подотчетность». Краткое изложение нынешнего процесса набора персонала, то, как его недостатки сказываются на географическом распределении, и то, как именно они будут устранены с помощью программы «Отбор персонала 2.0», изложены в приложении.

VIII. Меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее

50. Генеральной Ассамблее предлагается принять к сведению основные положения об управлении людскими ресурсами и просить Генерального секретаря представить обновленную информацию о ходе осуществления реформы системы управления людскими ресурсами на ее семьдесят девятой сессии.

Приложение

Процесс набора персонала в соответствии с нынешней системой отбора, негативное воздействие и предполагаемые средства его устранения за счет программы «Отбор персонала 2.0»

Этап	*Нынешний статус*	*Негативное воздействие*	*Будущий статус*
Открытие вакансии	• Устаревшие типовые описания должностей используются на начальном этапе процесса набора персонала, обеспечивая основу для определения обязанностей, требований и профессиональных качеств для объявляемых должностей. • Обязанности большей частью устанавливаются заранее и практически не поддаются обновлению без занимающего много времени нового процесса классификации. • Такие требования, как образование и опыт работы, заранее определены: количество лет опыта работы в разбивке по категориям и классам устанавливаются и используются для отсева заявлений. • Требования к знанию языка устанавливаются инициирующим наем руководителем с использованием двух уровней владения языком («бегло» или «знание») без дальнейших объяснений. Могут быть	• Общие описания должностей не только устарели, но и не основываются на всеобъемлющем анализе должностей. Они не принимают во внимание то, что люди, имеющие различные культурные корни, приобретают опыт и работают по-разному. Общие описания должностей не включают требуемых знаний, навыков или способностей, четко увязанных с обязанностями, что должно служить основой для определения того, как заявители демонстрируют, что они могут успешно выполнять свою работу. Это приводит к тому, что потенциально квалифицированные кандидаты, в том числе из непредставленных и недопредставленных государств-членов, теряют охоту подавать заявления из-за того, как описываются должности в Секретариате. • Жесткие требования к опыту работы и уровню образования, как предполагается, являются точным показателем способности кандидатов успешно выполнять работу. Это предполагает, что все должности на одном и том же уровне требуют одинакового количества лет опыта в выполнении конкретных функций и одинакового уровня образования — зачастую высшего образования, — что не всегда так. Такие требования могут на самом деле не быть точными предсказателями эффективного выполнения работы и неоправданно отсеивать (или демотивировать) заявителей из различных слоев общества, которые могли бы успешно выполнять работу на основе их фактических знаний, навыков или способностей. • В общие описания должностей включены профессиональные качества, изложенные в старой системе профессиональных качеств, от которой постепенно	• Общие описания должностей пересматриваются и обновляются на основе всеобъемлющего анализа должностей, с тем чтобы они служили современной и всеохватной основой для составления описаний должностей, отражающих весь спектр работы, выполняемой разнообразными категориями сотрудников. Язык, учитывающий культурные особенности, используется для описания обязанностей и для привлечения разнообразного по составу резерва кандидатов. • При составлении описания вакансий должностные обязанности увязываются со знаниями, навыками и способностями, необходимыми для их выполнения. Это позволит инициирующему наем руководителю выявлять потребности и методы оценки, позволяющие без какой-либо предвзятости определять, что требуется для конкретной должности. • Языковые требования стандартизованы и уровни владения языками приведены в соответствие с Языковой моделью Организации Объединенных Наций.

Этап	*Нынешний статус*	*Негативное воздействие*	*Будущий статус*
	включены дополнительные желательные языки.	отказываются. Они не могут одинаково интерпретироваться различными культурами. Кроме того, наличие профессиональных качеств может непреднамеренно благоприятствовать «внутренним» группам: кандидатам, имеющим опыт работы в Секретариате, системе Организации Объединенных Наций, других международных организациях или национальных гражданских службах, использующих профессиональные качества в описаниях должностей, или знакомым с этими структурами. • Отсутствие стандартизированного подхода к определению языковых требований может привести к возникновению ненужных барьеров или к исключению, что, в частности, затронет носителей других языков.	
Подача заявления	• Кандидаты создают онлайновые профили кандидатов в организационной электронной системе отслеживания кандидатов — «Инспира», — для заполнения которых может потребоваться более двух часов. • Заявители представляют информацию по таким связанным с набором персонала вопросам, как образование, сведения о трудовой деятельности, знание языков и рекомендации, а также по другим вопросам, которые не имеют отношения к процессу найма, но которые, однако, имеют отношение к работе в Секретариате. К ним относятся: семейное положение,	• Заполнение заявления в режиме онлайн может быть обременительным для некоторых людей, что может приводить к тому, что они либо не доделают свое заявление, либо не подадут его. • Некоторые вопросы, задаваемые на этапе подачи заявлений, которые имеют отношение к трудоустройству в Секретариате, хотя и не на этапе найма, могут требовать от кандидатов раскрытия личных качеств таким образом, который в некоторых культурах может считаться неприемлемым, весьма чувствительным или юридически спорным, что может лишать их охоты подавать заявление. • То, что заявители субъективно оценивают и указывают свой уровень владения языком, может привести к неоправданному исключению. Субъективность при определении уровня владения языком может быть особенно неблагоприятной для носителей других языков.	• Онлайновые заявления упрощаются и запрашивают только информацию, касающуюся найма. • Сбор информации, помимо той, которая является строго необходимой для целей найма, переносится на другие этапы процесса, и/или заявителям предоставляется информация о том, как используются демографические данные. • Заявители указывают, как их навыки соотносятся с их кандидатурой, устраняя тем самым чрезмерную нагрузку, связанную с количеством лет опыта и/или уровнем образования, и, тем самым, уменьшая возможность исключения потенциально квалифицированных кандидатов.

Этап	*Нынешний статус*	*Негативное воздействие*	*Будущий статус*
	иждивенцы, меры по изменению нынешнего гражданства.		• Кандидаты проходят инструктаж по оценке языковых навыков и требований на основе объективных стандартов владения языком.
Предварительная проверка	• «Инспира» автоматически проверяет заявления на предмет требуемого стажа работы, уровня образования и языковых требований, равно как и любых отборочных вопросов. • Инициирующий наем руководитель оценивает всех заявителей, прошедших автоматическую проверку, и составляет короткий список на основе подробного обзора соответствующего опыта работы. «Желательные» характеристики, чаще всего — опыт, могут также учитываться при составлении короткого списка.	• Процесс составления коротких списков является длительным, поскольку инициирующий наем руководитель выполняет не только функции, связанные с набором персонала, но и основные программные обязанности. Это, в сочетании с большим числом заявлений на многие должности, может отпугнуть всех квалифицированных кандидатов, включая и тех, кто обладает востребованными характеристиками в плане разнообразия состава. • Автоматическая проверка заявлений исключительно на основе количества лет опыта или уровня образования приводит к исключению квалифицированных кандидатов, которые обладают соответствующими знаниями и навыками и способны продемонстрировать их другими способами. • Использование «желательных» характеристик, а также субъективная оценка того, что является соответствующим опытом, варьируются между инициирующими наем руководителями и потенциально могут привести к проскальзыванию предвзятости. Опыт можно порой предположить из названий должностей, использование и толкование которых носит глубоко культурный характер.	• Годы трудового стажа и уровень образования используются для предварительной проверки только в тех случаях, когда они непосредственно соотносятся с необходимыми знаниями, навыками или способностями. • Процедура проверки информации об опыте работы, поступающей от заявителей, расширяется и выходит за рамки количества лет и конкретных функций, с тем чтобы заявители, имеющие различный опыт, могли продемонстрировать соответствие своих навыков конкретной должности. Проверка «объективизируется» для устранения дискреционных вопросов, которые открыты для толкования. • Функции, обязанности и инструменты проверки модернизируются для обеспечения эффективной, справедливой и точной оценки.
Оценка	• Методы оценки (тесты или экзамены) в связи с конкретной должностью предоставлены на усмотрение инициирующего наем руководителя без каких-либо дополнительных указаний, за исключением ссылки на использование собеседования для оценки	• Выбор применяемых методов оценки и шкал оценок является дискреционным. Такая субъективность может привести к непреднамеренным недостаткам в плане точности, справедливости и строгости оценки, поскольку инициирующие наем руководители не являются экспертами по набору персонала и выполняют эту роль в дополнение к своим программным обязанностям. Большинство инициирующих наем руководителей не имеют разнообразного набора ме-	• Методы оценки отличаются разнообразием и включают в себя поведенческие оценки, относящиеся к соответствующей должности (занятия по типу «входной лоток», аналитические или презентационные мероприятия), которые можно приобрести у квалифицированных поставщиков и/или разработать и/или утвердить собственными силами.

Этап	Нынешний статус	Негативное воздействие	Будущий статус
	профессиональных качеств. Помимо таких собеседований, инициирующие наем руководители чаще всего используют для оценки кандидатов тесты по типу эссе. • Вопросы в рамках собеседования носят поведенческий характер и основываются на наборе профессиональных качеств, указанных в объявлении о вакансии. Собеседования проводятся группой, члены которой обязаны пройти подготовку по проведению собеседований для оценки профессиональных качеств по крайней мере один раз в течение своей карьеры в Организации Объединенных Наций. • Для оценки каждого профессионального качества используется описательная шкала оценок: неудовлетворительно, частично удовлетворительно, удовлетворительно или отлично. Для каждого профессионального качества требуется по крайней мере оценка «Удовлетворительно», что позволяет кандидатам получить статус «Рекомендуется».	тодов и инструментов оценки, что фактически сводит их выбор к экзаменам по типу эссе и/или собеседованиям для оценки профессиональных качеств. • При проведении собеседований для оценки профессиональных качеств круг вопросов ограничивается исключительно профессиональными качествами и не позволяет проводящим собеседования комиссиям получать информацию о заявителях, касающуюся соответствующих знаний, навыков и способностей, вне рамок нынешней системы профессиональных качеств, от которой постепенно отказываются. Упор на достижения при проведении собеседований для оценки профессиональных качеств ставит в невыгодное положение кандидатов от коллективистских культур, преобладающих в некоторых региональных группах, таких как Африка и Азия. Кроме того, имеются ресурсы, касающиеся подготовки к собеседованиям для оценки профессиональных качеств, включая предыдущий опыт, которыми некоторые кандидаты, проходящие процесс, обладают, а другие — нет, что может поставить их в неравное положение или исказить обоснованность оценки. • Тесты по типу эссе являются «когнитивно нагруженными», то есть требующими как рассудительности, так и способности писать, на уровне, который может не соответствовать тому, что требуется для работы. С другой стороны, собеседования для оценки профессиональных качеств также влекут за собой последствия с точки зрения когнитивной нагрузки — со стороны как проводящих собеседование, так и проходящих собеседование, — что может приводить к недостаткам в плане точности, справедливости и строгости и может непреднамеренно исключать квалифицированных и разнообразных в географическом отношении кандидатов.	От собеседования для оценки профессиональных качеств в его нынешнем виде постепенно отказываются, и оно заменяется смешанными или другими структурированными методами проведения собеседований. • Инициирующие наем руководители заранее определяют систему цифровых баллов для методов оценки и систему сложения балльных оценок. • Инициирующие наем руководители получают поддержку со стороны своих партнеров по кадровой работе на протяжении всего процесса набора персонала в целях обеспечения профессионализации оценок, а также последовательности между группами должностей, подразделениями и местами службы.

Этап	*Нынешний статус*	*Негативное воздействие*	*Будущий статус*
Рекомендация	• Кандидаты, которые сдают все тесты (а также собеседование для оценки профессиональных качеств), получают статус «Рекомендуется», а заявители, которые не справляются с каким-либо элементом на этапе «Оценка», получают статус «Не рекомендуется».	• Различные типы оценок не стандартизированы для разных должностей. Используются различные подходы к выставлению оценок. Оценки «прошел»/«не прошел» по любому одному профессиональному качеству без необходимости сокращают резерв квалифицированных кандидатов, которые могли бы хорошо выполнять свою работу. Эта система, возможно, не дает справедливого шанса исключительным в других отношениях кандидатам, которые могут считаться слабыми в том, что касается какой-то конкретной, определенной в широком смысле компетенции, которая, в свою очередь, может иметь, а может и не иметь прямого или каждодневного отношения к должности или же может либо не может оцениваться целостно.	• Баллы кандидатов, полученные на основе всех оценок, складываются в общий суммарный балл, который повышает объективность и обеспечивает более целостное представление о способностях кандидатов. Требуемые уровни балльной оценки определяются для обеспечения того, чтобы заявления соответствовали ожидаемому уровню квалификации и производительности.