



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
10 September 2018
Russian
Original: English

Семьдесят третья сессия

Пункт 142 предварительной повестки дня*

Управление людскими ресурсами

Мобильность

Доклад Генерального секретаря

Резюме

Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции [68/265](#) Генеральной Ассамблеи, в которой Ассамблея просила провести всеобъемлющий обзор системы мобильности и развития карьеры персонала. Он является продолжением докладов о внедрении системы, представленных Генеральным секретарем Ассамблее начиная с шестьдесят девятой сессии.

* [A/73/150](#).



I. Введение

1. Генеральный секретарь предложил новую парадигму управления для Секретариата. В целях противостояния глобальным вызовам и сохранения значимости в быстро меняющемся мире Организация Объединенных Наций, согласно его видению, должна наделить руководителей и сотрудников широкими полномочиями, упростить процессы, повысить подотчетность и транспарентность и более эффективно выполнять возложенные на нее мандаты. Мобильность персонала является частью выдвинутой Генеральным секретарем концепции создания гибкой, эффективной, транспарентной, подотчетной и экономичной Организации.

2. В духе прилагаемых Генеральным секретарем усилий по упрощению и оптимизации процессов, принятых в Организации, и в соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи о проведении пятилетнего обзора существующей системы¹ Генеральный секретарь приостановил внедрение системы мобильности и развития карьеры персонала, дабы подвести итог предыдущих усилий по повышению мобильности персонала и разработать подход, который будет соответствовать новой парадигме управления и позволит сформировать кадры на будущее.

3. В настоящем докладе кратко излагаются методология, использовавшаяся при проведении всеобъемлющего обзора, основные выводы и извлеченные уроки. С учетом того, что система мобильности и развития карьеры только начала внедряться (сейчас действуют две из семи сетей), сроки всеобъемлющего обзора и его результаты ограничены уроками, извлеченными в течение этого периода.

Общие сведения

4. Нынешняя система мобильности и развития карьеры, утвержденная Генеральной Ассамблеей в резолюции [68/265](#), состоит из двух частей:

а) регулируемая мобильность: внутренний процесс горизонтального перемещения сотрудников, в рамках которого работающие сотрудники выражают интерес в занятых должностях. В этом процессе участвуют сотрудники, достигшие либо максимального срока нахождения в должности² в течение второго года функционирования сети, либо минимального срока нахождения в должности³ и выразившие желание принять участие в нем;

¹ Генеральная Ассамблея в своей резолюции [68/265](#) одобрила доработанный вариант системы регулируемой мобильности, и просила Генерального секретаря представлять ежегодные доклады о мобильности до ее семьдесят второй сессии, и представить пятилетний всеобъемлющий обзор применения системы мобильности на ее семьдесят третьей сессии.

² Максимальный срок, в течение которого сотруднику обычно разрешается работать на ротационной должности. Максимальный срок нахождения в должности составляет семь лет для мест службы категорий Н или А, четыре года для мест службы категорий В или С и три года для мест службы категорий D или E. Классификация мест службы устанавливается Комиссией по международной гражданской службе.

³ Минимальный срок, в течение которого сотруднику обычно разрешается работать на ротационной должности, прежде чем он может участвовать в регулируемой мобильности или подавать заявку на вакантную должность. Минимальный срок нахождения в должности составляет два года непрерывной работы на одной должности для мест службы категорий Н, А, В или С и один год непрерывной работы в местах службы категорий D или E.

б) заполнение вакансий: объявление существующих и ожидаемых вакантных должностей, открытых для всех кандидатов (внешних и внутренних), претендующих на отбор.

5. Как было согласовано Генеральной Ассамблеей, новая система внедряется поэтапно - одна профессиональная сеть начала функционировать в 2016 году и одна в 2017 году, а в последующий период планируется вводить в эксплуатацию по две профессиональные сети ежегодно. Первая профессиональная сеть, ПОЛНЕТ, — сеть кадров, занимающихся политическими вопросами, вопросами мира и гуманитарными вопросами, — была внедрена в 2016 году. Вторая профессиональная сеть, ИКТНЕТ (по вопросам информационных и телекоммуникационных технологий), была внедрена в 2017 году. Обновленная информация о развертывании системы представлялась Генеральной Ассамблее на каждой из ее сессий (см. [A/69/190/Add.1](#), [A/70/254](#), [A/71/323/Add.1](#) и [A/72/767](#)).

6. Для того чтобы можно было бы провести всеобъемлющий обзор и разработать рекомендации относительно последующих шагов, в декабре 2017 года Генеральный секретарь принял решение приостановить набор нового персонала и внедрение системы регулируемой мобильности (см. [ST/SGB/2016/3/Rev.1](#)).

7. Соответственно, в 2018 году никаких новых мероприятий не инициировалось, и дополнительных профессиональных сетей внедрено не было. Продолжавшаяся по состоянию на конец 2017 года кампания по заполнению вакансий в сети ПОЛНЕТ была завершена к 31 июля 2018 года.

8. В статье, опубликованной на веб-сайте iSeek 22 января 2018 года, сотрудники были проинформированы о том, что мобильность является «одним из важнейших компонентов выдвинутой Генеральным секретарем концепции создания гибкой, эффективной, транспарентной, подотчетной и экономичной Организации, и будет занимать видное место в усилиях по проведению реформы». Во время перерыва, сотрудникам было рекомендовано продолжать использовать возможности для мобильности и приобретать опыт на новых направлениях работы, в других департаментах и управлениях и в разных местах.

II. Всеобъемлющий обзор

A. Цель

9. Обзор имел целью оценить актуальность, эффективность и экономичность системы мобильности и развития карьеры в плане реализации изначально поставленных задач.

10. Система мобильности и развития карьеры имеет три цели, как отмечается в докладе Генерального секретаря, озаглавленном «На пути к формированию международного, динамичного и легко адаптирующегося штата сотрудников: мобильность» ([A/68/358](#)):

а) она должна позволить Организации лучше сохранять и использовать динамичный, легко адаптирующийся и глобальный штат сотрудников, которые могут эффективно выполнять нынешние и будущие мандаты и соответствовать меняющимся оперативным потребностям;

б) она должна обеспечить персоналу более широкие возможности для развития карьеры и преумножения своего вклада в деятельность Организации, а также для дальнейшего приобретения новых навыков, знаний и опыта в департаментах и местах службы;

с) она должна гарантировать сотрудникам равные возможности для службы в Организации Объединенных Наций и, в случае работы в соответствующих подразделениях, справедливое распределение бремени службы в тяжелых условиях.

В. Внедрение системы

11. Система внедрялась в рамках полугодовых кампаний по укомплектованию кадрами, состоящих из двух частей:

а) мероприятия по заполнению вакантных должностей категории специалистов и выше до уровня Д -2 включительно и категории полевой службы сроком на один год или более — от объявления о вакансии до завершения процесса отбора кандидата на должность;

б) мероприятия по регулируемому перемещению персонала для сотрудников категории специалистов и выше до уровня Д -2 включительно и категории полевой службы, должности которых подпадают под действие программы управляемой мобильности, — начиная с распространения сводного перечня и заканчивая распределением кандидатов.

12. Заполнение вакансий производилось на добровольной основе и было открыто для всех внешних и внутренних кандидатов. Мероприятие по управляемой мобильности представляло собой внутренний процесс горизонтального перемещения сотрудников, достигших максимального срока нахождения в должности в течение второго года функционирования сети, либо минимального срока нахождения в должности и выразивших желание принять участие в нем. На первом году управляемая мобильность носила добровольный характер; таким образом, сотрудники, достигшие максимального срока нахождения в должности, автоматически не подпадали под горизонтальное перемещение.

Управленческая структура системы

13. Система мобильности управляется централизованной системой советов:

а) совет профессиональной сети: каждая профессиональная сеть (ПОЛНЕТ и ИКТНЕТ) имеет совет профессиональной сети, который отвечает за вынесение рекомендаций помощнику Генерального секретаря по управлению людскими ресурсами на предмет принятия решений по отбору и перепрофилированию должностей категории специалистов (от С-1 до С-5)⁴ и должностей категории полевой службы;

б) совет по рассмотрению кандидатур на должности старшего уровня: рекомендации по отбору и перемещению сотрудников класса Д-1 или Д-2 выносились советом по рассмотрению кандидатур на должности старшего уровня, в состав которого входили помощники Генерального секретаря и заместители Генерального секретаря;

⁴ Сотрудники на уровне С-1 или С-2, которые назначались в рамках программы для молодых сотрудников категории специалистов или национальных вступительных конкурсных экзаменов, не были охвачены этими мероприятиями.

с) глобальный центральный обзорный орган: он обеспечивал целостность процесса заполнения вакантных должностей в отношении назначений на должности класса от С-3 до С-5 и категории полевой службы;

d) совет по особым обстоятельствам: он был создан для рассмотрения запросов, поступающих от сотрудников, которые не смогли принять предложение о переходе на должность, к которой они не проявляли интереса. Этот совет представлял свои соображения непосредственно совету профессиональной сети и совету по рассмотрению кандидатур на должности старшего уровня, в зависимости от обстоятельств.

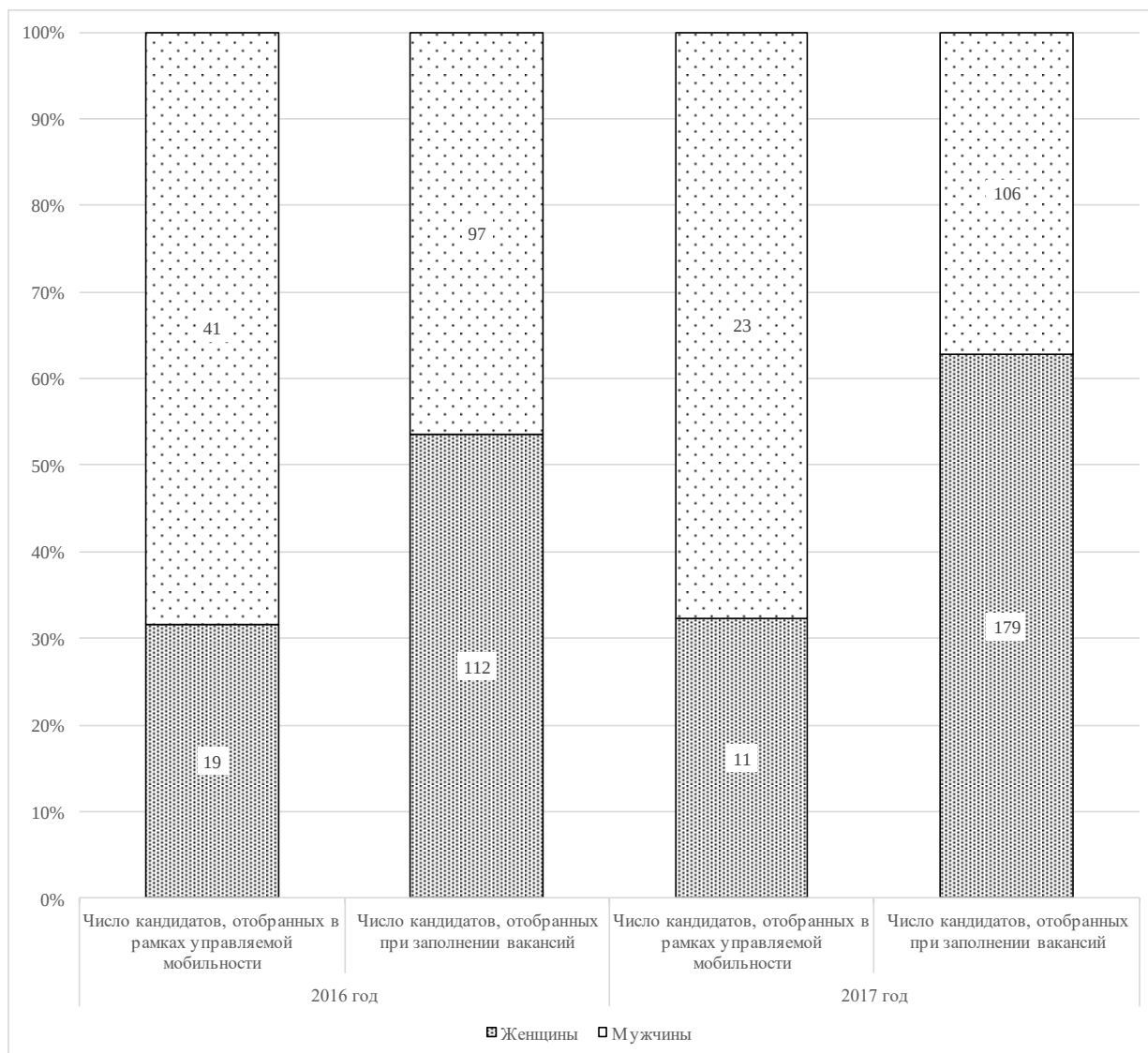
14. Процесс осуществлялся постоянными сетевыми группами по укомплектованию штатов, которые были созданы в Управлении людских ресурсов и финансировались за счет имеющихся ресурсов. Эти группы отвечали за осуществление полугодовых мероприятий и состояли из сотрудников категории специалистов с опытом работы в области укомплектования штатов и профильных экспертов⁵, имеющих непосредственный опыт работы в соответствующей профессиональной сети.

Перемещение персонала: отбор и распределение

15. В сети ПОЛНЕТ было проведено семь полугодовых мероприятий: в 2016 году было проведено два мероприятия по линии управляемой мобильности и два для заполнения вакансий; а в 2017 году - одно по линии управляемой мобильности и два для заполнения вакантных должностей. В сети ИКТНЕТ в 2017 году были проведены одно мероприятие по линии управляемой мобильности и одно для заполнения вакансий. Результаты этих мероприятий показаны на диаграммах I и II.

⁵ См. [A/67/324/Add.1](#) и [A/69/190/Add.1](#).

Диаграмма I
**Отбор кадров в рамках мероприятий по управляемой мобильности
и заполнению вакансий в рамках профессиональной сети по политическим
вопросам, вопросам мира и гуманитарной деятельности, 2016–2017 годы**



16. В рамках сети ПОЛНЕТ в 2016 году 188 сотрудников были признаны имеющими право участвовать в кампании по управляемой мобильности и 60 сотрудников (32 процента) были отобраны для перемещения. При этом некоторые из этих 60 сотрудников не смогли перейти на новые должности в силу различных причин, включая визовые проблемы, сокращение численности миссий после начала кампании и вопросы финансирования. По итогам мероприятий по управляемой мобильности в 2016 году перейти на новые должности смогли 35 сотрудников (19 процентов от общего числа имеющих на то право участников).

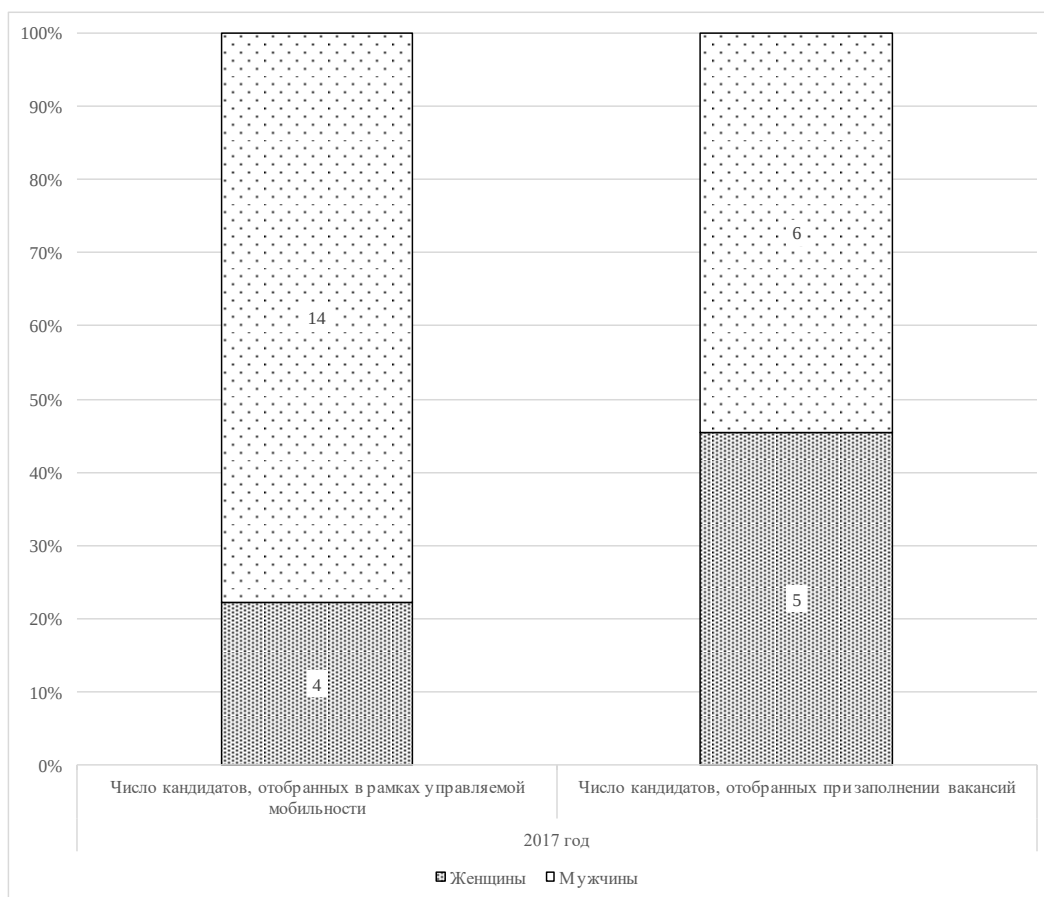
17. В 2017 году из 113 сотрудников, имеющих право на участие, 34 (32 процента) были отобраны для перемещения. Из них 9 процентов не смогли перейти на обозначенную должность. По итогам мероприятий по управляемой мобильности в 2017 году перейти на новые должности смог 31 сотрудник (27 процентов от общего числа имеющих на то право участников).

18. В рамках мероприятий по заполнению вакансий в сети ПОЛНЕТ в 2016 и в 2017 году насчитывалось 494 кандидата, из которых 60 процентов обозначились в результате объявления вакансий для набора из реестра и 40 процентов — от должностных вакансий.

19. Мероприятия ПОЛНЕТ имели положительный результат в том, что касается достижения цели гендерного паритета. Вакансии были на 59 процентов заполнены кандидатами женского пола. В рамках мероприятий по управляемой мобильности в 32 процентах принятых решений отбор прошли кандидаты-женщины.

Диаграмма II

Отбор в рамках мероприятий по управляемой мобильности и заполнению вакансий в сети по вопросам информационных и телекоммуникационных технологий, 2017 год



20. В 2017 году в кампании по управляемой мобильности ИКТНЕТ приняли участие 37 сотрудников. 18 сотрудников (49 процентов) были рекомендованы для назначения. Все сотрудники были рекомендованы для назначения на должности, которые были обозначены ими в качестве одного из трех

предпочтительных вариантов. По итогам мероприятий по управляемой мобильности перейти на новые должности смогли 14 сотрудников (38 процентов от общего числа имеющих на то право участников).

21. В рамках мероприятий по заполнению вакансий было зарегистрировано 11 вакансий (5 из которых предназначались для набора из реестра) и было отобрано 11 кандидатов. Следует отметить, что число кандидатов, отобранных для ИКТНЕТ меньше, чем для ПОЛНЕТ, что отражает тот факт, что ПОЛНЕТ является гораздо более крупной профессиональной сетью по сравнению с ИКТНЕТ.

22. Что касается гендерного равенства, то 45 процентов лиц, отобранных на вакантные должности ИКТНЕТ, были женщинами, а в 22 процентах назначений по линии управляемой мобильности рекомендации получили кандидаты женского пола.

С. Методология всеобъемлющего обзора

23. В ходе обзора основное внимание было уделено следующим трем основным вопросам:

а) в какой степени мероприятия, осуществляемые в рамках системы мобильности, согласуются с ее общим мандатом?

б) насколько эффективна система мобильности в обеспечении того, чтобы достичь своих целей?

с) насколько экономичными были структурные меры, принятые в целях внедрения системы мобильности?

24. Во время проведения обзора применялись изложенные ниже методы сбора качественных и количественных данных. Все результаты обзора были проанализированы с учетом такого многообразия источников данных.

Обзор документов

25. Был проведен аналитический обзор всех соответствующих документов, начиная с системы отбора персонала, изложенной в административной инструкции [ST/AI/2010/3](#) с внесенными в нее поправками и кончая внедрением системы мобильности сообразно с документом [ST/AI/2016/1](#) с внесенными в него поправками, а также включая резолюции Генеральной Ассамблеи, бюллетени Генерального секретаря, административные инструкции, доклады Генерального секретаря, стандартные оперативные процедуры для различных частей системы, технологические цепочки и сообщения о системе отбора персонала.

Устные опросы

26. Были опрошены руководители департаментов, управлений и миссий или их представители, административные сотрудники и председатели советов профессиональных сетей.

Фокус-группы

27. Были сформированы фокус-группы для функциональных образований: подразделения людских ресурсов (в Центральных учреждениях и на местах), сетевые группы по укомплектованию штатов и советы профессиональных сетей ПОЛНЕТ и ИКТНЕТ, Комитет по взаимоотношениям между администрацией и персоналом и Совет по особым обстоятельствам.

28. Кроме того, были организованы фокус-группы для сотрудников девяти существующих профессиональных сетей: ПОЛНЕТ и ИКТНЕТ плюс семь профессиональных сетей⁶, которые еще не задействованы в осуществлении системы мобильности.

Электронные опросы

29. Сетевыми обследованиями были охвачены сотрудники, участвовавшие в мероприятиях по линии ПОЛНЕТ и ИКТНЕТ, а также сотрудники этих двух профессиональных сетей, которые не принимали участия⁷, и руководители программ⁸.

Анализ данных

30. Были проанализированы кадровые данные из системы “HR Insight”, системы общеорганизационного планирования ресурсов «Умоджа» и онлайн-системы набора сотрудников «Инспира», включая данные, касающиеся перемещений, службы в местах с трудными условиями⁹ и продолжительности процессов отбора.

31. Гендерный аспект был включен в обзор путем включения тематических вопросов в устные опросы и гендерной разбивки данных обследований для выявления существенных гендерных различий в результатах.

D. Основные выводы

32. Выводы, сформулированные в настоящем разделе, основаны на комплексном анализе пяти источников данных, о которых говорится в разделе С выше.

1. Мобильность по-прежнему имеет важное значение для Организации

33. В 2012 году Секретариат провел обследование сотрудников для сбора мнений о мобильности персонала в рамках Секретариата. Отвечая на вопрос «Насколько важна мобильность для набираемых на международной основе сотрудников?», большинство сотрудников сочло важным работать в различных департаментах, управлениях и миссиях (86 процентов) и в различных местах службы (83 процента). Почти столько же (79 процентов) на момент поступления

⁶ Сеть по экономическим, социальным вопросам и вопросам развития (ДЕВНЕТ), сеть по вопросам общественной информации и конференционного обслуживания (ИНФОНЕТ), сеть по правовым вопросам (ЛИГАЛНЕТ), сеть по вопросам материально-технического обеспечения, перевозок и цепей снабжения (ЛОГНЕТ), сеть по вопросам управления и администрирования (МАГНЕТ), сеть по вопросам внутренней безопасности и защиты (СЕЙФТИНЕТ) и сеть по вопросам науки (СКИНЕТ).

⁷ Обследование было направлено 6038 сотрудникам, 218 из которых получили запрос дважды, приняв участие как кампании по управляемой мобильности, так и в мероприятиях по заполнению вакансий. Общая доля респондентов среди 6038 сотрудников, которым было предложено принять участие в обследовании, составила 47 процентов, а доля респондентов среди сотрудников, которые получили второй запрос, — 56 процентов.

⁸ Обследование было направлено 688 руководителям программ. Общая доля респондентов составила 40 процентов — от 28 процентов (среди задействованных в кампании по управляемой мобильности руководителей программ, у которых не было перераспределенных сотрудников) до 43 процентов (среди руководителей программ, участвовавших в мероприятиях по заполнению вакансий).

⁹ В настоящем документе под местами с тяжелыми условиями службы понимаются места службы категории D или E; к местам службы с «нетрудными условиями» относятся места службы категории H, A, B или C согласно классификации Комиссии по международной гражданской службе.

на работу в Секретариат Организации Объединенных Наций ожидали нести службу в различных местах, причем почти 70 процентов из них ожидали, что Организация будет направлять их в различные места службы. Отвечая на вопрос о том, должна ли Организация обеспечивать, чтобы международные сотрудники не оставались в местах службы с трудными условиями в течение слишком длительного времени, большинство ответило утвердительно (84 процента); причем значительное большинство согласилось также с тем, что Организации следует взять на себя большую ответственность за периодическое перемещение международных сотрудников в различные места службы (81 процент).

34. Полученные в 2018 году результаты настоящего обзора¹⁰ подтверждают, что персонал и руководство продолжают рассматривать мобильность в качестве важного элемента реализации мандата Организации и обеспечения профессионального роста сотрудников. Мобильность необходима для удовлетворения потребностей отделений, контролирующих присутствие крупных оперативных контингентов, и с целью обеспечить, чтобы люди не оставались в местах службы с трудными условиями в течение слишком долгого времени.

2. Нельзя применять один шаблон для всех подразделений Секретариата

35. Не вызывает сомнений, что принципы, лежащие в основе системы мобильности, – открытие путей продвижения по службе, предоставление возможностей для службы в самых различных подразделениях Организации и обеспечение распределения бремени ответственности – являются обоснованными и повсеместно приветствуются, однако обзор показал, что в первоначальной концепции системы мобильности имелись изъяны, препятствовавшие ее успешной реализации. Система была основана на опыте других структур Организации Объединенных Наций без учета специфики Секретариата и двойственного характера его подразделений, которые призваны выполнять нормативные и оперативные функции. В отличие от других структур Организации Объединенных Наций, которые наделены более целенаправленными мандатами и более малочисленным персоналом, членам которого гораздо легче подменять друг друга, Секретариат отличается несравненно более разветвленными кадрами и выполняет гораздо более широкий круг функций, в том числе функции, касающиеся наблюдения за выборами, поддержания мира, гуманитарных кризисов, прав человека, конференционного обслуживания, экономических и политических вопросов. Концепция мобильности была введена в качестве единой, универсальной системы без учета различных потребностей подразделений Секретариата или особенностей каждой из девяти профессиональных сетей.

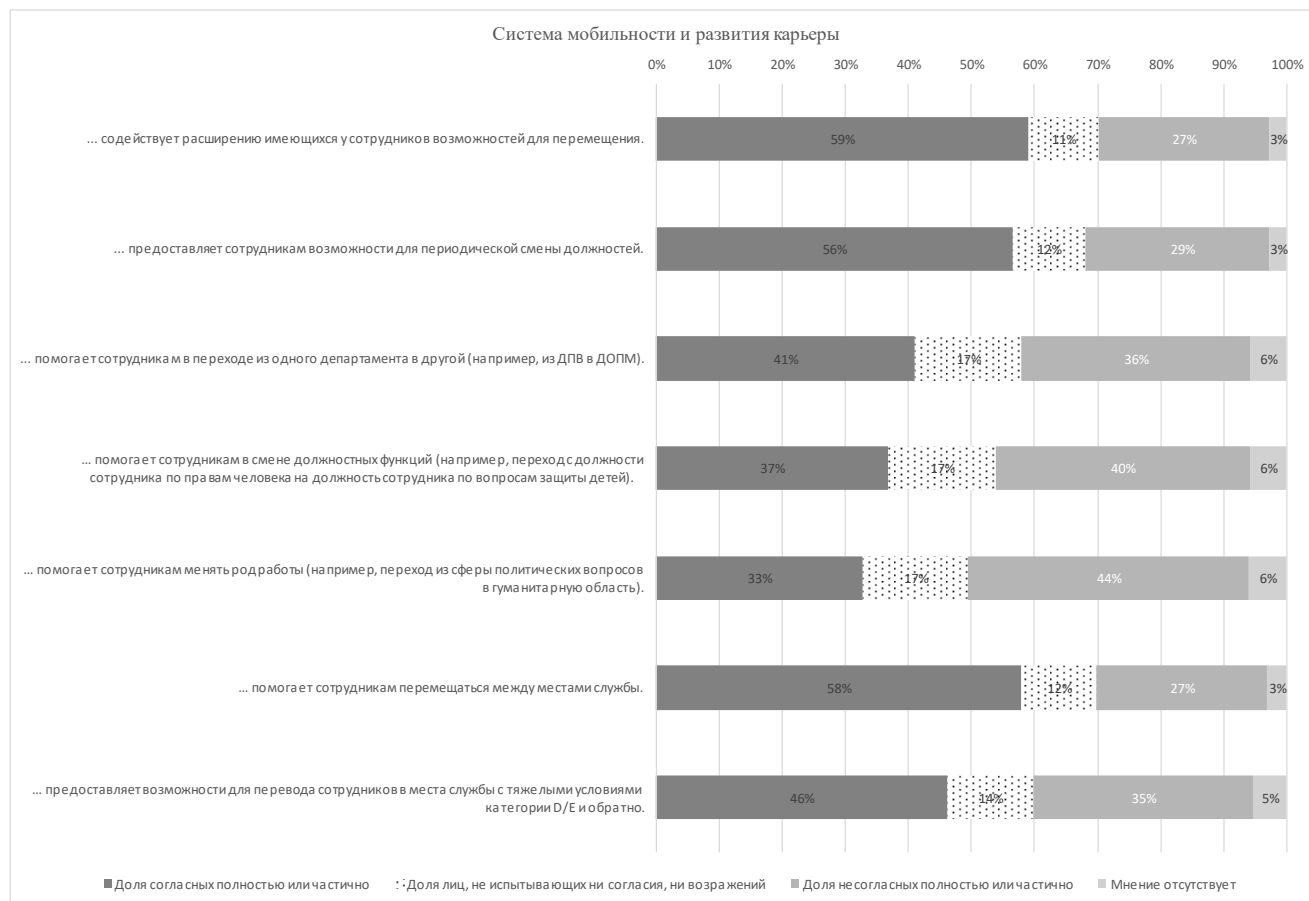
3. Возможности для различных видов перемещения неодинаковы

36. Обзор показал, что, хотя система открывает возможности для перемещения между местами службы, она не столь эффективна в плане обеспечения возможностей для перехода к другим функциям или между профессиональными группами в рамках профессиональных сетей.

¹⁰ Для целей настоящего обзора «руководство» означает следующих опрошенных сотрудников: глав департаментов, управлений, миссий или подразделений; начальников кадровых служб и административных сотрудников в подразделениях Секретариата в Нью-Йорке и за его пределами. В качестве таковых обозначены функциональные фокус-группы и девять фокус-групп персонала. В тех случаях, когда мнения участников от функциональных фокус-групп и девяти фокус-групп персонала являются аналогичными, они именуется «участниками фокус-групп».

37. В частности, 59 процентов опрошенных сотрудников считают, что система мобильности и развития карьеры поощряет возможности для перемещения, а 58 процентов разделяют мнение о том, что она помогает сотрудникам менять места службы. Вместе с тем сотрудники более склонны не соглашаться с тем, что система мобильности и развития карьеры помогает персоналу: а) переходить на должности в других профессиональных группах и б) менять должностные функции (см. диаграмму III).

Диаграмма III
Ответы на опрос персонала



Примечание: численность сотрудников N = 6038; численность респондентов 2841 (47 процентов)

Сокращения: ДПВ — Департамент по политическим вопросам; ДОПМ — Департамент операций по поддержанию мира.

38. Руководители и представители фокус-групп высказали мнение о том, что, являясь хорошим механизмом для согласования функций, профессиональные сети могут также создавать проблемы изолированности и затруднять переход сотрудников из одного компонента сети в другой.

39. Таким образом, хотя число перемещений было ограничено в течение двухгодичного периода осуществления, анализ показывает, что система действительно сформировала некоторые варианты мобильности, но необходимы гораздо более разнообразные опции перемещения (не только в рамках профессиональной сети).

4. Возникли трудности, связанные с подбором людей на должности

40. Подбирать людей на соответствующие должности оказалось сложно по ряду причин. Опрошенные руководители программ в качестве основных проблем системы мобильности указали на отсутствие возможности адаптировать требования объявлений о вакансиях в достаточной степени и свою неспособность выбирать предпочтительных кандидатов для заполнения должности. По их мнению, это привело к трудностям в обеспечении бесперебойного функционирования их подразделений, поскольку зачисленные кандидаты не всегда отвечали всем требованиям этих должностей.

41. Имелся целый ряд препятствий для подбора людей на должности, например отказ сотрудников от должностей в последнюю минуту или нежелание руководителей программ принимать обозначенных кандидатов. Эта проблема усугублялась ограниченностью имеющихся должностей в Центральных учреждениях, сокращением численности некоторых миссий и неопределенным характером некоторых назначений, без каких-либо гарантий занятости в будущем.

5. Концепция внутренней мобильности несовместима с требованием об объявлении внешних вакансий на все должности

42. В качестве изъяна системы мобильности часто упоминается требование об объявлении внешних вакансий на должности, серьезно ограничивающее число имеющихся должностей для заполнения по линии внутренней управляемой мобильности. Это требование привело к созданию сложной системы двух механизмов: механизма обязательной регулируемой мобильности, предусматривающего внутреннее горизонтальное перемещение, и механизма добровольного заполнения вакансий. Эта двойственная система была сочтена искусственной и громоздкой.

43. Мероприятия по управляемой мобильности могли бы быть более успешными при охвате всех вакантных должностей, что обеспечило бы значительно больше возможностей для перевода внутренних сотрудников. Участники обзора неоднократно высказывали мнение о том, что все имеющиеся должности должны заполняться за счет внутренних кандидатов с помощью системы мобильности и что необходимо также применять краткосрочные назначения и обмен должностями. Некоторые руководители высказали соображение о том, что Организации надлежит использовать возможности, открывающиеся в контексте реформирования Организации Объединенных Наций, дабы согласовать методы работы в масштабах всей системы Организации Объединенных Наций и облегчить более повсеместную межучрежденческую мобильность.

6. Совместное выполнение обязательств носило ограниченный характер

44. В ходе обзора было отмечено общее согласие в отношении того, что сотрудники не должны слишком долго оставаться в местах службы категории D или E, что Организация должна установить сроки пребывания сотрудников в этих местах службы и что персонал должен понимать перспективу ротации в этих местах службы. Было установлено, что система мобильности оказала ограниченное влияние на решение проблемы ротации большого числа сотрудников на местах с переводом их на неполевые должности.

45. Различия в предельных сроках нахождения в должности в местах с тяжелыми и обычными условиями службы и предпочтения самих сотрудников препятствуют соблюдению принципа совместного выполнения обязательств. В большинстве случаев перемещения персонала в 2016 и 2017 годах в рамках обоих направлений (управляемая мобильность и заполнение вакансий)

сводились к переходу сотрудников с одного места службы с тяжелыми условиями на другое¹¹.

46. Обзор показывает, что большинство сотрудников, которые решили принять участие в мероприятиях по управляемой мобильности в рамках ПОЛНЕТ в 2016 году, и сотрудников, которых обязали участвовать в 2017 году, были из мест службы с тяжелыми условиями (82 процента и 61 процент, соответственно). В сети ИКТНЕТ в 2017 году 56 процентов сотрудников, решивших участвовать в мероприятиях по управляемой мобильности, были из мест службы с тяжелыми условиями.

47. В рамках мероприятий по управляемой мобильности персонала в сети ПОЛНЕТ в 2016 и 2017 годах и ИКТНЕТ в 2017 году 89 процентов сотрудников были рекомендованы на должности, в которых они выразили заинтересованность, т. е. только 11 процентов были рекомендованы на должности, к которым они не проявляли интереса. Не все сотрудники в местах с тяжелыми условиями службы выражали заинтересованность в том, чтобы перевестись в другие места службы; среди 155 участников мероприятий по управляемой мобильности в рамках ПОЛНЕТ в 2016 году из мест службы с тяжелыми условиями 37 (24 процентов) проявили интерес только к другим местам службы с тяжелыми условиями. В 2017 году эта цифра снизилась до 13 процентов.

48. В рамках кампании по управляемой мобильности в сети ПОЛНЕТ 75 процентов отобранных кандидатов в 2016 переходили из одного места службы с тяжелыми условиями на должности в другом месте службы с тяжелыми условиями; в 2017 году так обстояло дело с 56 процентами кандидатов. В рамках мероприятий по заполнению вакансий в 2016 и 2017 годах 20 процентов отобранных сотрудников переместились из мест службы с тяжелыми условиями в другие места службы или наоборот. В сети ИКТНЕТ 27 процентов кандидатов, отобранных в 2017 году, перешли из мест с тяжелыми условиями в другие места службы.

7. Элементы этого процесса были чрезмерно громоздкими

49. Обзор показал, что элементы этого процесса были громоздкими, отчасти вследствие затяжных и сложных процедур, а также недостаточных ресурсов, выделявшихся для его осуществления.

а) Продолжительность и сроки проведения мероприятий

50. Продолжительность этого процесса была воспринята как главная проблема механизма заполнения вакантных должностей и в качестве одной из главных проблем механизма управляемой мобильности. В ходе внедрения системы удаленность сроков набора персонала продолжала превышать целевой показатель в 120 дней¹². В рамках механизма управляемой мобильности период времени от издания перечня объявлений о должностях до отбора кандидата составлял в среднем 153 дня. В рамках механизма заполнения вакансий с момента опубликования объявления о вакансии до отбора кандидата в 2016 и 2017 году проходило в среднем 169 дней.

51. Сроки проведения мероприятий не были удобными для некоторых департаментов, ибо некоторые меры были запланированы на сентябрь, что вступало в противоречие с участием некоторых департаментов в открытии сессии Генеральной Ассамблеи. Кроме того, периодичность мероприятий (дважды в год)

¹¹ Подробные статистические данные приводятся в предыдущем докладе Генерального секретаря о мобильности ([A/72/767](#)).

¹² Целевой показатель в 120 дней был установлен в докладе Генерального секретаря о реформе управления людскими ресурсами ([A/55/253](#) и [A/55/253/Corr.1](#)).

была признана слишком редкой, ибо вынуждала подразделения удовлетворять кадровые потребности посредством временных вакансий в период между мероприятиями.

б) Сложность процедур

52. Итоги обзора свидетельствуют о том, что элементы процесса были громоздкими и предписывалось слишком много этапов и уровней. Некоторые этапы были лишними, как то необходимость выносить вопрос на рассмотрение глобального центрального обзорного органа, прежде чем совет профессиональной сети вынесет рекомендации. Другие шаги в рамках процесса не были состыкованы, как то обзор советом по особым обстоятельствам, который состоялся в конце, а не в начале процесса. Решения по отдельным делам принимались этим советом после вынесения предварительных рекомендаций советом профессиональной сети, что вынуждало Совет возобновлять процесс, прежде чем вынести окончательные рекомендации. Проведение обзора советом по особым обстоятельствам в начале процесса позволит избежать рассмотрения, проверки и обзора кандидатур, которые не могут быть перемещены.

с) Ограниченность перемещений по линии управляемой мобильности

53. Обзор показал, что, несмотря на значительные затраты времени советами профессиональных сетей, было произведено относительно небольшое число назначений с учетом количества соответствующих или заинтересованных сотрудников, задействованных в механизме управляемой мобильности.

54. Как показано на диаграмме IV ниже, из 601 заявителя по линии управляемой мобильности в сети ПОЛНЕТ в 2016 году было выявлено 188 официальных кандидатов, но отобрано для назначения было лишь 60 человек (доля сотрудников, получивших назначение, составила 31 процент). Аналогичная тенденция была зарегистрирована и в 2017 году - 269 заявителей, 113 официальных кандидатов и лишь 34 назначенца (доля сотрудников, получивших назначение, составила 30 процентов). В рамках мероприятий по управляемой мобильности в сети ИКТНЕТ в 2017 году насчитывалось 107 заявителей, 37 официальных кандидатов и 18 назначенцев (доля сотрудников, получивших назначение, составила 48 процентов).

Диаграмма IV

Управляемая мобильность: количество заявок в сопоставлении с числом отвечающих критериям участников и прошедших отбор кандидатов



Е. Извлеченные уроки

55. По итогам всеобъемлющего обзора системы мобильности были извлечены изложенные ниже уроки.

Урок 1: необходим многоаспектный подход к мобильности

56. Обзор ясно показал, что различные подразделения и функции в рамках Секретариата испытывают неодинаковые потребности в плане мобильности персонала. Компоненты Организации, ведающие нормативными и оперативными функциями, требуют разных подходов, и в рамках девяти профессиональных сетей следует обеспечить гибкость для перемещения сотрудников в соответствии с их квалификацией и характером конкретных должностей.

Урок 2: нужно прививать культуру мобильности в масштабах всего Секретариата

57. Уместно полагать, что карьера международного гражданского служащего предполагает несение службы в разных местах, однако многие сотрудники начинали свою работу в Организации, не имея такого понимания. Поэтому крайне важно, чтобы мобильность персонала стала частью культуры и чтобы эти ожидания четко доводились до сведения новых сотрудников.

Урок 3: для успешной реализации в Секретариате инициатив в области мобильности их надлежит обеспечивать ресурсами

58. Внедрение системы мобильности финансировалось за счет имеющихся ресурсов. С учетом необходимости действовать в условиях острой нехватки ресурсов для будущей системы мобильности в Секретариате потребуются ограниченные дополнительные ресурсы.

Урок 4: система мобильности для Секретариата должна поощрять более активное перемещение на должности в местах службы с трудными условиями и обратно

59. С учетом важности полевых операций Секретариата службу на местах следует стимулировать дополнительно. В частности, сотрудники, в течение длительного времени работающие в местах службы с наиболее тяжелыми условиями (категорий D или E), должны иметь приоритет для перевода в другие места службы.

Урок 5: система мобильности для Секретариата должна опираться на принцип делегирования полномочий департаментам и управлениям при централизованной поддержке в плане политики и надзора

60. Обзор показал, что руководители старшего звена и руководители программ стремятся контролировать выбор кандидатов, поскольку им лучше всех известны требования, предъявляемые к должностям в их соответствующих подразделениях. Это соображение имеет особенно важное значение в контексте призыва Генерального секретаря к широкому делегированию полномочий. В то же время проведенный обзор позволил высветить преимущества централизованного, упорядоченного свода норм и стандартов для обеспечения последовательности в рамках всех подразделений Секретариата.

Урок 6: мобильность должна стать неотъемлемой частью развития карьеры

61. Мобильность имеет определенные преимущества для развития карьеры сотрудников, и Организации следует принять целенаправленные меры для облегчения мобильности, в том числе в плане профессиональной подготовки, профориентации и увязки со служебной аттестацией.

Урок 7: программы внутренней мобильности, используемые в ряде других организаций системы Организации Объединенных Наций, непригодны для Секретариата Организации Объединенных Наций, если на вакантные должности должен объявляться внешний конкурс

62. В ходе обзора было установлено, что включение мероприятий по заполнению вакансий в систему мобильности повлекло за собой ограничение числа перемещений, которыми смогли воспользоваться работающие сотрудники. Требование Генеральной Ассамблеи об объявлении вакантных должностей, с тем чтобы на них могли претендовать внешние кандидаты, затрудняет возможность использования вакантных должностей для целей внутренней мобильности. Поэтому для реализации модели, аналогичной тем, которые приняты в ряде других организаций системы Организации Объединенных Наций, возможно, придется вновь поднять вопрос о том, чтобы объявлять вакансии для внутреннего конкурса.

Урок 8: мобильность в Секретариате должна быть неотъемлемым элементом планирования кадровой преемственности, при этом нужно уделять особое внимание развитию карьеры сотрудников младшего и среднего звена с расчетом на будущие функции

63. По мере того как Организация планирует формирование своего будущего персонала и руководящих кадров, необходимо активно поддерживать получение сотрудниками опыта в контексте мобильности. Сотрудникам категории специалистов, занятых в настоящее время на должностях младшего и среднего звена (С-3 и С-4), нужно предоставить возможность развивать навыки в рамках целенаправленных инициатив, сопряженных с мобильностью.

Урок 9: для поощрения мобильности необходима система стимулов

64. Сотрудники выразили желание регулировать свою мобильность с учетом своих карьерных целей, личных предпочтений и потребностей семьи. Организации следует рассмотреть вопрос о более эффективном стимулировании самостоятельного регулирования мобильности путем ее увязки с развитием карьеры. Это приведет к созданию четких ожиданий мобильности и в то же время позволит сотрудникам проявлять инициативу применительно к управлению продвижением своей карьеры сообразно с их потребностями.

Урок 10: мобильность должна быть неотъемлемым элементом комплексной стратегии управления кадровым потенциалом

65. В попытке совместить внутренний компонент регулируемой мобильности с внутренними и внешними мероприятиями по заполнению вакансий система мобильности столкнулась с проблемами, поэтому в рамках будущей системы мобильности нужно будет обеспечить, чтобы мобильность была более тесно интегрирована в более широкую организационную стратегию управления кадровым потенциалом, в том числе посредством включения мобильности в число требований при подаче заявлений и создания стимулов для применения в рамках кадровой системы.

III. Последующие шаги

66. В дальнейшем Генеральный секретарь предложит новую всеобъемлющую систему мобильности для Секретариата, опираясь на выводы и уроки, извлеченные из всеобъемлющего обзора. Новая система мобильности, которая будет одним из основных элементов общесекретариатского подхода к управлению кадровым потенциалом, будет полностью интегрирована с развитием карьеры. Эта система будет заключаться в налаживании географической мобильности для создания гибкого и адаптивного штата сотрудников, необходимого для выполнения Организацией своих задач и эффективного осуществления Повестки дня на период до 2030 года. Она будет также учитывать опыт, накопленный в рамках других структур системы Организации Объединенных Наций и другими партнерами. Такой подход позволит обеспечить, чтобы будущие руководители и лидеры накапливали богатый опыт в различных местах службы, в рамках всего спектра деятельности Секретариата и во взаимодействии с широким кругом партнеров. Это, в свою очередь, позволит им эффективно функционировать в различных условиях и выполнять все более сложные мандаты Организации Объединенных Наций. Эффективная система мобильности обеспечит также, чтобы бремя службы в опасных и удаленных местах распределялось рационально, сообразно с обязанностью Организации заботиться о персонале, и принималось во внимание при продвижении по службе.

67. На уровне системы Организации Объединенных Наций Секретариат будет продолжать взаимодействовать с учреждениями, фондами и программами в поддержку расширения межучрежденческой мобильности.

68. Подробности этого нового подхода к мобильности будут разработаны в консультации с администрацией и персоналом в 2019 году и будут представлены Генеральной Ассамблее для рассмотрения на ее семьдесят четвертой сессии.

IV. Решение, которое предлагается принять Генеральной Ассамблее

69. Генеральной Ассамблее предлагается принять настоящий доклад к сведению.