|  |  |
| --- | --- |
| **СОВЕТ 2019Женева, 10–20 июня 2019 года** | logo_R_ |
|  |  |
|  |  |
| **Пункт повестки дня: ADM 24** | **Документ C19/57-R** |
| **6 мая 2019 года** |
| **Оригинал: английский** |
| Отчет Генерального секретаря |
| кадровая стратегия МСЭ и стратегический план мсэв области людских ресурсов (СП ЛР) на 2020−2023 годы |

|  |
| --- |
| РезюмеПолномочная конференция МСЭ (Дубай, 2018 г.) поручила Генеральному секретарю подготовить и осуществить с помощью Координационного комитета и в сотрудничестве с региональными отделениями четырехгодичный Стратегический план в области людских ресурсов (СП ЛР), согласованный со Стратегическим и Финансовым планами МСЭ, с учетом потребностей Союза, его членов и его персонала.Необходимые действияВ соответствии с пунктом 1 раздела *поручает Совету МСЭ* Резолюции 48 ПК Совету предлагается **рассмотреть** и **утвердить** предложенный Стратегический план.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Справочные материалы[*Резолюция 48 (Пересм. Дубай, 2018 г.)*](https://www.itu.int/en/council/Documents/basic-texts/RES-048-R.pdf) |

Базовая информация

1 Полномочная конференция МСЭ (Дубай, 2018 г.) поручила Генеральному секретарю подготовить и осуществить с помощью Координационного комитета и в сотрудничестве с региональными отделениями четырехгодичный Стратегический план в области людских ресурсов (СП ЛР), согласованный со Стратегическим и Финансовым планами МСЭ, с учетом потребностей Союза, его членов и его персонала[[1]](#footnote-1).

2 Департамент управления людскими ресурсами (HRMD) проявил инициативу в консультировании Генерального секретаря МСЭ по вопросам формата, структуры и осуществления СП ЛР, с тем чтобы решить вопросы, отраженные в Резолюции 48 (Пересм. Дубай, 2018 г.), в частности в Приложении 1 к этой Резолюции, и на основе приоритетов, определенных для поддержки Стратегического плана МСЭ в соответствии с Финансовым планом МСЭ на 2020−2023 годы.

3 Первый шаг в составлении СП ЛР заключался в разработке **кадровой стратегии МСЭ (Приложение 1 к настоящему документу)*, которая составляет основу процесса***. Кадровая стратегия МСЭ была разработана:

a) с учетом существующей документации общей системы Организации Объединенных Наций (ООН)[[2]](#footnote-2), ПК[[3]](#footnote-3), Совета[[4]](#footnote-4), Руководящей координационной группы (MCG), рекомендаций внутренних и внешних аудиторов[[5]](#footnote-5); системы Комиссии по гражданской международной службе[[6]](#footnote-6), а также проводя сопоставление со стратегиями в области людских ресурсов (ЛР) других международных организаций; и

b) с учетом любых иных внутренних и внешних факторов, влияющих на управление людскими ресурсами, включая Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, приоритеты, установленные в Стратегическом плане МСЭ на 2020−2023 годы, национальный и международный политический контекст, тенденции в области человеческого капитала, и международный передовой опыт по управлению людскими ресурсами.

4 Кадровая стратегия МСЭ ориентирована на будущее и уравновешивает потребности, определяемые текущими рабочими условиями в МСЭ, и долгосрочные приоритеты. МСЭ будет стремиться формировать культуру, благодаря которой люди будут чувствовать, что они защищены, что к их мнению прислушиваются и что их уважают, и где главное место займут высокие достижения и профессионализм.

5 Руководствуясь кадровой стратегией МСЭ, HRMD провел консультации с тремя Бюро и департаментами Генерального секретариата (ГС), а также с Советом персонала, с тем чтобы воплотить приоритеты и цели кадровой стратегии МСЭ (базовые компоненты 1, 2, 3 и 4, описанные в разделе 5 Кадровой стратегии МСЭ на 2020−2023 годы, которая представлена в Приложении 1) в **СП ЛР** **(Приложение 2 к настоящему документу)** исходя из конкретных потребностей Бюро и департаментов ГС и в соответствии с общими приоритетами и целями МСЭ.

6 Консультации проходили на основе масштабного взаимодействия в форме меморандумов и презентаций, посвященных новой кадровой стратегии МСЭ, а также возможной структуре и содержанию СП ЛР. После этих презентаций всем Бюро[[7]](#footnote-7), департаментам Генерального секретариата и Совету персонала было предложено представить вклады как для описательных разделов кадровой стратегии МСЭ, так и по конкретным потребностям, которые необходимо отразить в СП ЛР.

7 Бюро, департаменты СГ и Совет персонала представили свои вклады, которые были отражены в этом СП ЛР высокого уровня. Задача процесса консультаций с Бюро и департаментами ГС заключалась в определении конкретных потребностей для обеспечения более адресного подхода, но СП ЛР направлен на поддержку – через функции управления ЛР – организации как "Единого МСЭ". Это также настоятельно рекомендовали внутренние заинтересованные стороны, что привело к созданию "Единого СП ЛР".

приложение 1

Кадровая стратегия МСЭ на 2020−2023 годы

# 1 Стратегический контекст: социально ориентированный Стратегический план МСЭ на 2020−2023 годы

1.1 Все учреждения системы ООН руководствуются ценностями, определенными в Уставе Организации Объединенных Наций, в частности в его Статье 101, в которой обращается внимание на "высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности", а также в различных юридических документах, регулирующих деятельность каждой организации.

1.2 Центральное место в системе ценностей Стратегического плана МСЭ на 2020−2023 годы отведено людям. В Плане указано, что в число ценностей МСЭ должны входить социальная ориентация, ориентация на услуги, ориентация на результаты: будучи *социально ориентированным*, МСЭ уделяет основное внимание людям, для того чтобы достичь результатов, важных для всех и каждого. Будучи *ориентированным на услуги*, МСЭ готов и впредь предоставлять высококачественные услуги и добиваться максимальной удовлетворенности бенефициаров и заинтересованных сторон. Будучи *ориентированным на результаты*, МСЭ стремится к достижению ощутимых результатов и максимальному увеличению воздействия своей работы.

1.3 Целью кадровой стратегии МСЭ является *привлечение, набор и удержание* наиболее квалифицированных сотрудников во всех Бюро/департаментах ГС, а также поддержание и укрепление репутации МСЭ как мирового лидера. *Растущая конкуренция на глобальном рынке означает, что МСЭ должен и впредь стремиться к тому, чтобы быть мировым лидером в используемом им подходе к управлению своими высококвалифицированными кадрами и их развитию.* Важнейшее значение для развития персонала и организации в целом имеет сотрудничество между подразделениями, занимающимися людскими ресурсами, и структурными подразделениями организации.

1.4 МСЭ будет реализовывать стратегические цели Союза на 2020−2023 годы с помощью ряда задач, которые должны быть решены в этот период. Виды деятельности и вспомогательные услуги Генерального секретариата и трех Бюро обеспечивают эти средства достижения целей для работы Союза в целом. Управление людскими ресурсами является одним из важнейших средств достижения целей, необходимых для обеспечения успешного функционирования Союза.

# 2 Стоящие перед МСЭ проблемы: управление преобразованиями на глобальном уровне и на уровне МСЭ

2.1 Кадровая стратегия МСЭ поддерживает миссию и ценности МСЭ, которые описаны в Стратегическом плане МСЭ (2020−2023 гг.). Кадровая стратегия МСЭ разрабатывается на фоне проблем, которые должен разрешить МСЭ и которые требуют изменения его методов работы. Эти проблемы обусловливает и тот факт, что сектор информационно-коммуникационных технологий уже вступил в период, который будет характеризоваться трансформацией. Наряду с этим данная стратегия объединяет: необходимость обеспечения всеми Бюро/департаментами ГС МСЭ скоординированного оперативного планирования, не допускающего избыточности и дублирования, а также максимально увеличивающего синергический эффект работы Бюро/департаментов ГС; решимость МСЭ добиться к 2027 году гендерного паритета как обязательного рабочего элемента во всех классах должностей; а также ожидаемый переезд в новое здание штаб-квартиры и общесистемная реформа ООН. Проведенное в 2015 году обследование благополучия персонала Организации Объединенных Наций, в котором приняли участие более 17 000 сотрудников ООН, показало, что более высокий уровень воспринимаемой невежливости и связанных с трудовой деятельностью конфликтов на рабочих местах, а также более низкий уровень удовлетворенности работой тесно связаны с более высокими уровнями зафиксированных проблем психического здоровья, результатом которых являются краткосрочные и долгосрочные отпуска по болезни. Эти результаты обусловили определение ряда приоритетных действий, в том числе создание программ комфортного труда, предусматривающих согласованный устав, практическую поддержку, обучение и поощрения за достижения для команд и руководителей, что позволит создать в ООН рабочие места, обеспечивающие уважение, устойчивость, психологическую безопасность и сохранение здоровья. Для успешного создания этих условий необходимо полномасштабное участие персонала МСЭ, не только в определении стратегии, но и на всех этапах реализации инициатив, содействующих совершенствованию организации, созданию основанных на доверии отношений и спокойной рабочей обстановки в рамках организации.

2.2. В МСЭ необходимо провести преобразование культурной среды – преобразование, которое усилит поддержку атмосферы доверия и сотрудничества. Предложения для Плана преобразований, представленные Группой по управлению преобразованиями на имя Генерального секретаря (Нью-Йорк, декабрь 2011 г.), определены ключевыми результатами, в числе которых: укрепление доверия и уверенности, участие персонала, совершенствование методов работы и рационализация структур и функций. Это потребует от руководителей принятия благоприятных стратегий руководства, обеспечения постоянной обратной связи с целью реализации способностей работников, от персонала это потребует овладения навыками лидерства над собой: подотчетность и ответственность за решение общих задач. Подотчетность обеспечивает культура прозрачности.

2.3 Цель кадровой стратегии МСЭ – обеспечить, чтобы МСЭ и далее оставался предпочтительным работодателем, формируя стимулирующую и создающую возможности среду для своих работников. Эта стратегия направлена также на создание новой парадигмы управления людскими ресурсами, ведущей к созданию культуры подотчетности, ориентированной на результаты и фактические данные[[8]](#footnote-8).

2.4 При выполнении инициатив по организационному развитию и преобразованиям большинство программ по управлению преобразованиями терпят неудачу из-за недостаточного внимания к вопросам поведения руководства и неприятия со стороны работников. Важно обеспечить достаточный уровень осведомленности, для того чтобы сконцентрировать усилия на выполнении инициатив, которые создадут наибольшие выгоды, то есть на определении приоритетов и конкретных сроков исполнения.

# 3 Мандат в области ЛР: ЛР как средство достижения стратегических целей Союза

3.1 HRMD, как часть Генерального секретариата, является одним из средств достижения целей Стратегического плана МСЭ на 2020−2023 годы и МСЭ в целом. Средства достижения целей обеспечивают реализацию общих задач и стратегических целей Союза. Ввиду этого, мандат HRMD заключается в следующем: управление организацией работы персонала; развитие, согласование и упорядочение политики, нормативных положений и правил; и разработка и реализация стратегий управления кадровым потенциалом для создания рабочей силы, отвечающей высоким стандартам компетенции, эффективности и добросовестности в рамках системы управления показателями деятельности и развития кадров, которая содействует формированию культуры ответственности, подотчетности и стимулирования. Этот мандат предусматривает также содействие благополучию и не наносящим ущерба здоровью и безопасным условиям труда, а также предоставление содержащих фактические данные отчетов и результатов статистического анализа.

# 4 Миссия в области ЛР: вклад ЛР в достижение конечных результатов и результатов, определенных в Стратегическом плане МСЭ на 2020−2023 годы

4.1 Эффективное управление ЛР имеет важнейшее значение для достижения стратегических целей МСЭ. В Стратегическом плане МСЭ на 2020−2023 годы определены следующие задачи, виды деятельности, вклады и результаты, относящиеся к людским ресурсам.

| Виды деятельности Генерального секретариата | Вклад в достижение конечных результатов | Результаты |
| --- | --- | --- |
| Услуги по управлению людскими ресурсами (включая начисление заработной платы, управление персоналом, благополучие персонала, структуру организации и подбор персонала, планирование и развитие) | Обеспечение эффективного использования людских ресурсов в обстановке, способствующей работе | − Разработка и внедрение системы ЛР, способствующей наличию устойчивого и получающего достойное вознаграждение персонала, в том числе элементы профессионального роста и профессиональной подготовки.− Персонал, адаптированный к меняющимся условиям и меняющимся потребностям организации.− Процессы оперативного подбора персонала− Гендерное равенство среди сотрудников МСЭ/гендерное равенство в учрежденных в соответствии с уставными документами комитетах МСЭ |

4.2 На основании этого HRMD определил свою миссию по внесению вклада в выполнение Стратегического плана МСЭ и достижение определенных в нем результатов как предоставление современных, надежных, творческих и проактивных услуг по управлению ЛР, которые повышают эффективность работы Союза.

4.3 Комплекс ценностей, определяющих управление ЛР и обеспечивающих основу для принятия решений, согласуется с ценностями МСЭ: *1)* *эффективность*, *2)* *прозрачность и подотчетность*, *3)* *открытость*, *4) универсальность и нейтральность*, *5) социальная ориентация, ориентация на услуги, ориентация на результаты*. При том что HRMD выполняет в работе Союза одну из ключевых стратегических обеспечивающих функций, поскольку его обязанность заключается в сопровождении персонала и организации в их максимальном развитии путем предоставления качественных услуг, на работниках МСЭ по-прежнему лежит ответственность за свою собственную деятельность и развитие, а также за деятельность и развитие организации.

# 5 Цели и задачи ЛР: четыре базовых компонента

5.1 Для решения проблем, описанных в разделе 2, а также учитывая значимость HRMD как одного из средств достижения целей, как это описано в разделе 3, и руководствуясь принципами, перечисленными в разделе 4, определены следующие цели в области ЛР, которые сгруппированы в *четыре (4) базовых компонента.*

|  |
| --- |
| **Базовый компонент 1. Соответствующие целевому назначению кадры, сочетающие многообразие и оперативность (обеспечение соответствия рабочей силы МСЭ целям МСЭ)** |
| * **Соответствующие целевому назначению кадры**, включая выявление случаев дублирования и частичного совпадения работы.
* **Согласованность стратегических приоритетов Союза с функциями и должностями персонала**.
* **Сбалансированность и многообразие кадров** применительно к сотрудникам категорий специалистов и выше в сопоставлении с сотрудниками категорий общего обслуживания; возраст, гендерный паритет на всех уровнях, географическое распределение и лица с ограниченными возможностями.
* **Сбалансированный набор** из числа отобранных внутренних и внешних квалифицированных кандидатов; **модель и процесс набора персонала, обеспечивающие бóльшую прочность, простоту и меньшие сроки** для определения высококвалифицированных кандидатов − от молодых специалистов (программы стажировки и молодежные программы, младшие сотрудники категории специалистов (JPO) и т. д.) до высококвалифицированных специалистов на руководящие должности.
* **Укрепление бренда МСЭ как работодателя** путем проведения стратегической информационно-пропагандистской деятельности в целях привлечения высококвалифицированных и *характеризующихся многообразием* кандидатов, а также укрепление партнерских отношений с Государствами-Членами и национальными правительствами.
 |

|  |
| --- |
| **Базовый компонент 2. Заинтересованный персонал** |
| * **Стратегическое и оперативное согласование показателей работы персонала и целей МСЭ** на основе эффективной системы управления показателями деятельности и профессионального развития, которая включает возможности для достижений успеха, развития карьеры и профессионального роста, а также признания достижений.
* **Модель руководства, обеспечивающая эффективность, всеохватность и создание благоприятных условий**, которая способствует подержанию непрерывной обратной связи с персоналом путем проведения неофициальных конструктивных бесед в реальном времени, с тем чтобы перейти от управления показателями деятельности к улучшению показателей деятельности. Основу этой модели на всех уровнях должны составлять ***взаимное доверие, ответственность, прозрачность и подотчетность****,* в соответствии с карьерными устремлениями персонала.
* **Общая основа требуемой компетенции и навыков**, базирующаяся на анализе и оценке разрывов (составление профилей навыков и компетенций), для того чтобы обеспечить наличие надлежащего персонала на надлежащих должностях, в том числе благодаря мобильности и ротации должностей.
* **Обучение и развитие** как важнейшее средство обеспечения *непрерывного развития персонала МСЭ для достижения целей организации*, включая *систему развития лидерских качеств и обучение на рабочем месте,* с тем чтобы повышать динамичность организации и персонала*.*
* **Информирование, ознакомление и наставничество персонала** начиная с этапа адаптации при поступлении на службу, а также сохранение в организации преемственности благодаря упорядоченному и всеобъемлющему процессу ухода со службы.
* **Программа поощрений в организации**, которая поддерживает и содействует культуре организации и в которой признается выдающийся вклад отдельных сотрудников и групп МСЭ в реализацию мандата, целей и ценностей МСЭ.
* **Планирование преемственности** как средство согласования планирования и заблаговременного определения потребностей.
* **Разработка стратегий и планов по управлению преобразованиями и взаимодействию с персоналом** для оперативного и в большей степени стратегического реагирования на изменения, признавая возникающие проблемы в сфере труда и потребность в новых навыках, образе мышлении и моделях поведения для их разрешения.
* **Использование внутренней и внешней мобильности**, для того чтобы обеспечить наличие надлежащего персонала на надлежащих должностях и возможности для персонала приобретать разносторонний опыт и вырабатывать общеорганизационное понимание концепции и стратегии МСЭ.
* **Проведение представительной оценки показателей деятельности**, которая преобразуется в конструктивное управление показателями деятельности с использованием возможностей профессиональной подготовки и профессионального роста.
* **Развитие культуры признания достижений.**
* **Интеграция управления преобразованиями в управление кадровым потенциалом** и практику его развития.
 |

|  |
| --- |
| **Базовый компонент 3. Услуги в области ЛР, ориентированные на высокие достижения** |
| * **Модель ЛР, основанная на деловом партнерстве и ориентированная на результаты**, которая согласуется со стратегией организации, учитывает последствия для людей, действует с соблюдением принципов подотчетности в ответ на запросы клиентов, модернизирует рабочие методы, процессы и т. д.
* **Департамент управления людскими ресурсами как надежный и ответственный партнер**, который добавляет ценность, проявляет инициативу и ориентирован на обслуживание, а также постоянно предоставляет высококачественные услуги в области ЛР, обеспечивая при этом равенство в организации.
* **Связь с внутренними потребителями** для получения новой информации, с определенной целью и для оказания воздействия.
* **Упорядоченные и целостные услуги в области ЛР** (упрощение рабочих потоков и процессов, содействие созданию безбумажной рабочей среды и разработка бизнес-планов и программ, ориентированных на клиентов).
* **Инновационное, оптимизированное и интегрированное** **планирование ресурсов предприятия (ERP)**, которое постепенно обеспечит поддержку всех типов процессов в области ЛР и предоставит целый ряд новых функциональных возможностей, повышающих эффективность этих операций.
* **Эффективное использование данных и аналитических материалов в области ЛР**, которые могут быть преобразованы в значимую информацию и увязаны с соответствующими действиями в области ЛР, а также в условиях глобальной цифровизации функций в области ЛР.
* **Развитая культура внутренней коммуникации на уровне организации**.
* **Пересмотренная и обновленная нормативная база в области ЛР и административного управления**, включая служебные приказы и Положения о персонале и Правила о персонале МСЭ.
* **Создание потенциала и расширение прав и возможностей Бюро/ департаментов ГС** для обеспечения успешного предоставления услуг и принятия решений в области ЛР.
* **Основанные на нормативах, упорядоченные и целостные услуги в области ЛР, предоставляемые в соответствии с четкими правилами и процедурами**.
* **Неуклонное применение ко всем работникам МСЭ Положений о персонале и Правил о персонале на равной и справедливой основе**.
 |

|  |
| --- |
| **Базовый компонент 4. Благоприятные рабочая среда** |
| * **Здоровые условия труда**, обеспечивающие благополучие персонала благодаря проявлению должной заботы в части, связанной с медицинскими услугами, психологической поддержкой и гигиеной труда.
* **Условия труда, обеспечивающие уважение и соблюдение этических норм**, при наличии четких механизмов предупреждения дискриминации, домогательства, а также механизмов объединения многообразия и инвалидности в качестве социальной и организационной ценности.
* **Рабочая среда, обеспечивающая всеохватность** и учитывающая потребности штаб-квартиры, персонала на местах и организации.
* **Рабочая среда, обеспечивающая возможность установления здорового баланса между работой и личной жизнью** благодаря гибкому рабочему графику, который позволяет уравновесить личные и профессиональные обязательства.
* **Благоприятные условия труда**, в которых все работники имеют равные и справедливые возможности для своего профессионального роста.
* **Приближение принятия решений о людях к людям**, обеспечивая эффективное делегирование полномочий, а также модель подотчетности в соответствии организационными основами и административными/правовыми рамками.
* **Регулярные обследования персонала** для определения внутренних факторов и разработки планов действий, влияющих на организационный климат и культуру в МСЭ, включая стимулы и поддержку развития более здоровых привычек, снижения стресса и повышения устойчивости.
* **Культура подотчетности, ориентированная на результаты и фактические данные**, на всех уровнях, включая обязательность исполнения для поддержки выполнения задач МСЭ.
* **Культура диалога и понимания** потребностей организации и персонала, минимизация или разрешение конфликтов путем, в том числе, эффективного использования системы и механизмов посредничества и управления конфликтами.
* **Культура, поддерживающая инновации**.
* **Обеспечение наличия для всех работников надлежащих каналов связи, предназначенных для сообщения о случаях неправомерного или недобросовестного поведения,** активная защита информаторов и рассмотрение случаев мести.
* **Обеспечение должной заботы и пересмотр или установление правил предоставления надлежащей компенсации в случае увечья, болезни, инвалидности или смерти**, которые повлекло выполнение служебных обязанностей, и рассмотрения **случаев заметного ухудшения состояния здоровья** (включая психическое здоровье), сложной семейной ситуации или других опасных обстоятельств, домогательств любого рода или неблагоприятных условий труда.
* **Обеспечение отсутствия какой бы то ни было предвзятости в процессе набора, удержания и оценки персонала, а также, в более широком смысле, в рабочей среде МСЭ**.
 |

# 6 Дальнейшие действия

6.1 Задачи, изложенные в разделе 5, составили основу Стратегического плана в области ЛР (СП ЛР), который рассчитан на период 2020−2023 годов и по которому HRMD − в сотрудничестве с внутренними партнерами и под руководством и надзором со стороны Координационного комитета − несет ответственность в рамках оперативных планов за представление на регулярной основе отчетов Государствам-Членам об уровне достигнутого им прогресса. HRMD должен ввести ориентированную на конечный результат отчетность, в которой отражается ход достижения стратегических целей в области ЛР, а также уделяется особое внимание воздействию на персонал МСЭ.

Справочные документы

• **C09/56** − Проект стратегического плана в области людских ресурсов

• **C09/104** − Отчет Председателя Постоянного комитета по администрированию и управлению

• **C09/121** − Краткий Отчет о десятом и последнем пленарном заседании

• **C09/25** − Отчет Председателя Трехсторонней группы по управлению людскими ресурсами

• **SG/SGO/IA/15-16-17** – Отчеты о внутреннем аудите

• **C18/40** −Внешний аудиторский отчет

• **JIU/REP/2016/1** − Обзор управления и администрирования в Международном союзе электросвязи (МСЭ)

• **C17/45** − Меры, направленные на повышение эффективности

• **C18/39** – Ход выполнения рекомендаций ОИГ, 2018 год

• **C18/24** − Отчет о ходе выполнения Стратегического плана в области людских ресурсов и Резолюции 48 (Пересм. Пусан, 2014 г.)

• **A/72/682/Add.2** − Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций

• **A/RES/72/266** − Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей 24 декабря 2017 года – Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций

• **A/72/492** − Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех

• **Резолюция 70/1 Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций (ГА ООН)**

• **CEB/2017/1** − Концептуальные основы руководства в системе Организации Объединенных Наций

• **Общесистемная стратегия Организации Объединенных Наций в области охраны психического здоровья и благополучия** "**Здоровые кадры для лучшего будущего**"

• **A/Res/70/1** − Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года

• **Предложения для Плана преобразований, представленные Группой по управлению преобразованиями на имя Генерального секретаря** (Нью-Йорк, декабрь 2011 г.)

приложение 2

Стратегический план в области людских ресурсов на 2020−2023 года[[9]](#footnote-9)

Основу СП ЛР составляют четыре базовых компонента кадровой стратегии МСЭ (столбец A), в соответствии с которыми разработаны конкретные виды деятельности (столбец B), направленные на поддержку реализации определенных в Стратегическом плане МСЭ приоритетов и целей с помощью функций в области ЛР. После процесса утверждения СП ЛР высокого уровня будет проведена дальнейшая доработка ключевых показателей деятельности (KPI), будут определены функции и партнеры HRMD, а также сроки (в рамках периода 2020−2023 гг.) для обеспечения надлежащего процесса контроля и процесса представления ежегодных отчетов Совету (столбец F).

Важным компонентом СП ЛР являются KPI. KPI организации установлены для каждого элемента и соответствующих видов деятельности на основе определения и стандартов, отраженных в Стратегическом плане МСЭ на 2020−2023 годы, в котором "*Показатели деятельности – это критерии, используемые для измерения достигнутых намеченных результатов деятельности или конечных результатов. Эти показатели могут быть качественными или количественными*". KPI определяют основное направление регулярной отчетности HRMD и будут уточняться в соответствии с конкретными целевыми показателями после утверждения СП ЛР. Система рисков представлена отдельно в соответствии со стратегическими рисками, определенными в Стратегическом плане МСЭ на 2020−2023 годы (см. конец таблицы), и приложена к настоящему СП ЛР, в том числе для дальнейшей доработки после утверждения Советом 2019 года СП ЛР высокого уровня.

| AНомер базового компонента и элемент этого компонента | BНазвание и конкретные виды деятельности (высокий уровень) | CКлючевые показатели деятельности организации | DПодразделение и партнеры HRMD | EСроки исполнения | FОЦЕНКАКОНТРОЛЬПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОТЧЕТОВ (ход выполнения) |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Базовый компонент 1. Более высокий уровень кадрового многообразия и оперативности (обеспечение соответствия рабочей силы МСЭ целям МСЭ) |
| 1.1 | Соответствующие целевому назначению кадры. | 1 Регулярное проведение пересмотра должностных функций по профессиональным группам (Общая классификация профессиональных групп, ОКПГ) и подразделениям организации (Бюро/Департаменты ГС) в целях минимизации дублирования и частичного совпадения работы. | 1 Качественный анализ и отношение количества реклассифицированных и вновь созданных должностей к общему количеству должностей. |  |  |  |
|  |  | 2 Разработка плана профессионального роста технических экспертов, в том числе путем пересмотра классов должностей и выполняемых обязанностей (класс P6). | 2 Установлена схема профессионального роста для технических специалистов (в пропорциях по Секторам).  |  |  |  |
|  |  | 3 Создание системы управления вакантными должностями, которая отслеживает должности, освобождаемые вследствие ухода со службы, выхода на пенсию, прикомандирований/переводов по службе и т. д., в том числе с учетом целевых показателей планирования преемственности, гендерных и географических целевых показателей. | 3 Система управления вакантными должностями интегрирована в систему планирования преемственности (соотношение вакантных должностей, для заполнения которых отобраны внутренние и внешние кандидаты). |  |  |  |
|  |  | 4 Разработка и создание центра оценки пригодности кандидатов, обязательного для узкоспециализированных должностей и/или руководящих должностей высшего звена. | 4 Создан корпоративный центр оценки пригодности кандидатов (представление отчетов, содержащих качественные параметры, о структуре и отчетов, содержащих количественные параметры, о реализации, т. е. % руководящих должностей высшего звена, заполненных с привлечением Центра оценки) |  |  |  |
| 1.2 | Согласованность стратегических приоритетов Союза с функциями и должностями персонала. | Пересмотр текущих процедур классификации для обеспечения стратегического соответствия функций и должностей персонала, а также для оптимизации операций. | Процедуры пересмотрены (представление отчетов, содержащих качественные параметры, о структуре, и отчетов, содержащих количественные параметры, о реализации, т. е. количество должностей, прошедших классификацию, и среднее время (в днях), необходимое для завершения классификации. |  |  |  |
| 1.3 | Сбалансированность и многообразие кадров. | 1 Обеспечение поддержки принятия решений и процессов найма статистическими данными о кадрах, касающимися гендерного и географического представительства. | Географический и гендерный состав кадров, в разбивке по месту службы, секторам и классам должностей (%).Гендерное распределение в разбивке по профессиональным группам (%).Статистические данные о методах доступа кандидатов к объявлениям о вакансиях.Представление отчетов, содержащих качественные параметры, о пуле кандидатов (компетенция, пол, географическое разнообразие). |  |  |  |
|  |  | 2 Разработка и реализация стратегии информационно-пропагандистской деятельности МСЭ для укрепления географического и гендерного представительства. |  |  |  |
|  |  | 3 Распространение объявлений о вакансиях среди региональных отделений, а также среди представленных в недостаточной степени и непредставленных Государств-Членов в пределах их сферы компетенции (HRMD направляет и отслеживает распространение объявлений). |  |  |  |
|  |  | 4 Использование дополнительных каналов распространения, таких как сети, медиаресурсы или специализированные веб-сайты профессиональных сообществ, а также социальные сети. |  |  |  |
|  |  | 5 Непрерывное использование Стратегии МСЭ в области гендерного паритета в качестве основы для реализации Общесистемной стратегии обеспечения равного соотношения мужчин и женщин ООН, инициированной Генеральным секретарем ООН в сентябре 2017 года; разработка плана действий в области ЛР по обеспечения гендерного равенства и учету гендерных аспектов, принимая во внимание инициированную Генеральным секретарем ООН Общесистемную стратегию обеспечения равного соотношения мужчин и женщин, а также с учетом Резолюции 70 (Пересм. Дубай, 2018 г.) как основной Резолюции МСЭ по гендерному равенству. | Требования Общесистемного плана действий ООН (ООН ОСПД): соотношение показателей "Превышение требований"/"Соответствие требованиям"/"Требования почти выполнены", определенных в докладе по ОСПД ООН (показатели 8, 12, 14 и 15). |  |  |  |
|  |  | 6 Инициативное установление связей с сообществами людей с ограниченными возможностями и использование Стратегии ООН по интеграции лиц с ограниченными возможностями.Участие в работе Целевой группы МСЭ по вопросам ограниченных возможностей для разработки политической основы в области занятости лиц с ограниченными возможностями. | Стратегии интеграции проблематики инвалидности на всех уровнях и представление отчетов, содержащих качественные параметры, о структуре вместе с отчетами, содержащими количественные параметры, о реализации. |  |  |  |
| 1.4 | Модель и процесс набора персонала, обеспечивающие бóльшую сбалансированность, прочность, простоту и меньшие сроки. | 1 Создание новой модели набора персонала, основанной на передовом опыте ООН и других международных структур, с целью, в том числе, укрепления, упрощения и уменьшения сроков модели набора персонала, используемой в МСЭ, и интеграция инновационных решений и средств, предназначенных для набора персонала. | Модель набора персонала пересмотрена (качественный анализ и анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз − SWOT).Средний срок (в днях) набора персонала для заполнения вакантных должностей. Выявлены и устранены узкие места. |  |  |  |
|  |  | 2 Разработка и внедрение руководств по набору персонала в МСЭ, в которых четко описаны этапы набора персонала. | Внедрены руководства (представление отчетов, содержащих качественные параметры, в целях измерения происходящих со временем изменений). |  |  |  |
|  |  | 3 Разработка комплекса критериев для более точного определения обоснования набора внутренних кандидатов в сопоставлении с внешними кандидатами. | Соотношение вакантных должностей, для заполнения которых отобраны внутренние и внешние кандидаты. |  |  |  |
|  |  | 4 Разработка и внедрение внутреннего обучения отборочных комиссий в качестве обязательного. | Доля прошедших обучение членов отборочных комиссий. |  |  |  |
|  |  | 5 Обеспечение распространения основных принципов компетенции и отбора, изложенных в Положениях о персонале и Правилах о персонале, на набор экспертов и консультантов. | Процедуры набора экспертов/консультантов пересмотрены в соответствии с требованиями (представление отчетов, содержащих качественные параметры, в целях измерения происходящих со временем изменений). |  |  |  |
| 1.5 | Укрепление бренда МСЭ как работодателя | 1 Переработка стратегии информационно-пропагандистской деятельности с целью привлечения высококвалифицированных кандидатов, при этом содействуя обеспечению кадрового многообразия. | Увеличение числа кандидатов, отвечающих требованиям к квалификации и компетенции. |  |  |  |
|  |  | 2 Активизация налаживания партнерских отношений с национальными правительствами и организациями в интересах набора и удержания перспективных кадров, а также брендинга в области ЛР. | Количество установленных партнерских отношений с высшими учебными заведениями (представление отчетов, содержащих качественные параметры, об инициативах и отчетов, содержащих количественные параметры, т. е. число стажеров, набранных благодаря партнерствам, деятельности по поиску перспективных кадров и т. д.). |  |  |  |
|  |  | 3 Пересмотр системы стажировок МСЭ с целью расширения стимулов и возможностей развития карьеры для стажеров, а также брендинга МСЭ. | Система стажировок пересмотрена в соответствии с требованиями (представление отчетов, содержащих качественные параметры, в целях измерения происходящих со временем изменений и представление отчетов, содержащих количественные параметры, т. е. число стажеров за год, доля стажеров, принявших участие в учебных программах и т. д.).  |  |  |  |
|  |  | 4 Разработка и продвижение соответствующих схем, предназначенных для молодых перспективных кадров, которые расширяют возможности стажеров, JPO и т. д. благодаря проведению учебы, программ завершения обучения и т. д. | Разработаны и выполняются программы для молодых перспективных кадров (представление отчетов, содержащих качественные параметры, в целях измерения происходящих со временем изменений и отчетов, содержащих количественные параметры, т. е. число JPO и т. д.) |  |  |  |
| Базовый компонент 2. Заинтересованный персонал |
| 2.1 | Стратегическое и оперативное согласование показателей работы персонала и целей МСЭ. | 1 Дальнейшая реализация новой политики и системы управления показателями деятельности и профессионального развития (PMDS) для обеспечения заинтересованности персонала МСЭ и его успешной деятельности. | Коэффициенты соответствия.Соотношение числа эффективных и неэффективных сотрудников. |  |  |  |
|  |  | 2 Расширение возможностей обмена информацией и инициатив по оценке потенциала с целью формирования в МСЭ эффективной и гармоничной культуры управления показателями деятельности и профессионального развития. | Количество информационных сессий, оповещений и учебных курсов по PMDS за год. Качественная оценка результатов. |  |  |  |
|  |  | 3 Разработка и внедрение новой политики принятия мер в случае неудовлетворительного выполнения должностных функций и политика поощрений и признания служебных заслуг. | Внедрена новая политика принятия мер в случае неудовлетворительного выполнения должностных функций (представление отчетов, содержащих качественные параметры происходящих со временем изменений, и отчетов, содержащих количественные параметры, например, количество разработанных планов повышения эффективности за год).Внедрена новая политика поощрений (представление отчетов, содержащих качественные параметры происходящих со временем изменений, и отчетов, содержащих количественные параметры, например, число претендентов на поощрение).  |  |  |  |
|  |  | 4 Непрерывное проведение необходимой учебы с целью развития потенциала персонала для правильного применения политики и инструментов. | Количество инициатив за год и представление отчетов, содержащих качественные параметры, о результатах деятельности. |  |  |  |
|  |  | 5 Обеспечения активного участия и вкладов МСЭ в инициативы Рабочей группы Сети по вопросам ЛР в области управления показателями деятельности и профессионального развития. | Вклады для рабочих групп Сети по вопросам ЛР (качественные параметры: стратегии и количественные параметры: участие в собраниях за год). |  |  |  |
| 2.2 | Модель руководства, обеспечивающая эффективность, всеохватность и создание благоприятных условий | Разработка новой модели руководства (характеризующейся большей горизонтальностью, коллективностью и подотчетностью), которая будет продвигаться в рамках программы профессиональной подготовки в области управления и руководства на базе "Новой концептуальной основы руководства в системе ООН" при укреплении руководящей функции в МСЭ. Согласно этой концептуальной основе, трансформационное лидерство требует уделять основное внимание пересмотру подходов к созданию партнерств, стратегии и системному мышлению. Это в существенной степени подкрепляется корректировкой аспектов восприятия и поведения благодаря развитию управленческого потенциала и глубоко продуманной концепции и руководству, направленных на преобразования.  | Число участников программы управления и руководства за год (в разбивке по месту службы, секторам, классам должности и полу).Качественные результаты, измеренные на основании обследований и прибыли на инвестиции (RoI) МСЭ (в процессе разработки), включая % удовлетворенных участников и изменение поведения, измеренное на основании удовлетворительных результатов PMDS в отношении компетенции в области управления и руководства. |  |  |  |
| 2.3 | Общая основа требуемой компетенции и навыков | 1 Разработка и выпуск Базового компонента 3 Системы компетенций МСЭ (Технические компетенции, служебный приказ 18/03), в том числе на основе новых Стратегического и оперативных планов МСЭ (ПК‑18)  | Базовый компонент 3 интегрирован в Систему компетенций МСЭ и PMDS; % работников, удовлетворительно аттестованных по этим компетенциям.  |  |  |  |
|  |  | 2 Проведение Бюро/департаментами ГС оценок разрывов в компетенциях и навыках, в том числе в качестве основы для повышения мобильности (географической, функциональной и краткосрочной) как средства приобретения, развития и распространения новых компетенций и навыков в подразделениях и отделениях организации.  | Количество случаев внутренних переводов, количество случаев краткосрочных переводов, которые были преобразованы в долгосрочные. |  |  |  |
|  |  | 3 Разработка и реализация планов обучения для устранения разрывов, по мере необходимости. | Количественный и качественный анализ учебной деятельности в увязке с выявленными потребностями и бюджетными ресурсами. |  |  |  |
| 2.4 | Обучение и развитие как важнейшее средство обеспечения *непрерывного развития персонала МСЭ для достижения целей организации* | 1 Пересмотр политики МСЭ в области обучения и развития, включая новую концептуальную основу руководства (характеризующуюся большей всеохватностью, горизонтальностью и т. д.) и назначения на должности.  | Политика пересмотрена и интегрирована в систему управления показателями деятельности персонала МСЭ на основе целей обучения (краткосрочных); % целей обучения, соответствующих политике; % заявок на обучение, представленных в HRMD в соответствии с этой политикой.  |  |  |  |
| 2 Проведение оценки потенциала существующих и требуемых ресурсов для обеспечения выполнения годовых, средне- и долгосрочных планов обучения в МСЭ (см. Решение 5 о 3% от бюджета, выделенного на персонал). | Выполнено экономическое обоснование ресурсов на обучение для составления двухгодичного бюджета на обучение. |  |  |  |
| 3 Переработка бюджета организации путем централизации расходов на обучение по линии профессиональной подготовки на рабочем месте в рамках МСЭ, в том числе как средство обеспечения справедливого распределения возможностей (штаб-квартира и отделения на местах) | Бюджет централизованного обучения в HRMD; соотношение между программами обучения без отрыва от работы и корпоративными программами обучения; % участников из отделений на местах, принявших участие в корпоративных программах обучения. |  |  |  |
|  |  | 4 Разработка и реализация системы управления профессиональным ростом в МСЭ, ориентирование руководителей и персонала, а также всестороннее информирование вновь принятых работников и потенциальных кандидатов о существующих в организации возможностях, а также административных рамках их реализации. | Система профессионального роста создана (представление отчетов, содержащих качественные параметры, о происходящих со временем изменениях), доля руководителей и работников, воспользовавшихся представленной информацией (обследование). |  |  |  |
|  |  | 5 Расширение межучрежденческих инициатив в области профессионального роста, для того чтобы обеспечить взаимодействие персонала в рамках системы ООН. | Количество межучрежденческих инициатив в области обучения (% работников МСЭ, принявших участие) за год. |  |  |  |
|  |  | 6 Разработка и реализация планов обучения и профессионального роста с определением требуемой профессиональной подготовки и обучения для продвижения с одной должности на следующую – горизонтальная и вертикальная карьера в МСЭ. | Планы обучения и развития карьеры разработаны и интегрированы в PMDS и LMS. |  |  |  |
| 2.5 | Информирование, ознакомление и наставничество персонала | 1 Осуществление в МСЭ новой программы адаптации при поступлении на службу и ухода со службы, в том числе: a) разработка и реализация программы обучения при поступлении на службу для вновь принятых работников;b) разработка различных вводных и вступительных документов в целях упрощения перехода в МСЭ новых работников;c) разработка и выпуск вопросника для уходящих со службы работников и принятие соответствующих мер по основным итогам на регулярной основе. | Количество проведенных вводных мероприятий (% вновь набранных работников, принявших участие) за год.Вопросник для покидающих службу распространяется среди всех уходящих со службы работников, проводится анализ ответов и анализ SWOT (анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)/ разработаны планы действий. |  |  |  |
|  |  | 2 Разработка, продвижение и оценка программы наставничества. | Число работников, ставших наставниками, и число работников, имеющих наставников. Оценка уровня удовлетворенности. |  |  |  |
| 2.6 | Программа поощрений в организации | 1 Преобразование программы поощрений в МСЭ, с тем чтобы обеспечить элемент признания (ежедневная работа) и поощрения (исключительные достижения – отдельные лица и группы).  | Программа поощрений преобразована, количество поощрений за год.Внедрена новая политика в целях измерения происходящих со временем изменений, касающихся процесса признания. |  |  |  |
| 2.7 | Планирование преемственности | 1 Разработка и реализация системы планирования преемственности в МСЭ в качестве средства прогнозирования бизнес-потребностей и требуемых людских ресурсов, *включая определение ключевых/критических функций (т. е. должностей стратегического характера), прогнозирование выхода на пенсию и т. д., определение бизнес-требований и потребностей в кадрах и разработка стратегий, политики и планов в области ЛР на средне- и долгосрочную перспективу*.Планирование преемственности будет включать новый обязательный возраст выхода на пенсию (MAR). Следует составить два списка: все работники, MAR которых продлен до 65 лет, и работники, желающие досрочно выйти на пенсию (в соответствии с их правом и утверждением Генерального секретаря). | Система планирования преемственности включена в ежегодный отчет о ЛР и внедрена в МСЭ; доля работников, уволенных за 5−10 лет, в разбивке по месту службы, секторам, классам должностей и профессиональным группам. |  |  |  |
|  |  | 2 Принятие на постоянной основе программы добровольного прекращения службы, включая план информационной работы. | Доля работников, уволенных по программе добровольного прекращения службы. |  |  |  |
| 2.8 | Разработка стратегий и планов управления преобразованиями и взаимодействия с персоналом | Разработка и внедрение в практику плана действий по управлению преобразованиями в целях сопровождения МСЭ в процессе "инноваций и преобразований" в течение следующих четырех лет (новый Стратегический план и новые оперативные планы, проект нового здания и т. д.)  | Разработан план действий, ориентированный на ЛР (представление отчетов о качественных результатах и о количественной оценке уровня реализации в % ко всем видам деятельности). |  |  |  |
| 2.9 | Использование внутренней и внешней мобильности | 1 Разработка и внедрение системы мобильности в МСЭ. 2 Разработка и внедрение "политики краткосрочной мобильности" как части этой системы.  | Разработана и внедрена система мобильности и принята новая политика краткосрочных назначений; число работников, переведенных за год при применении данной политики. |  |  |  |
| 2.10 | Проведение представительной оценки показателей деятельности, которая преобразуется в конструктивное управление показателями деятельности | 1 Дальнейшее ориентирование персонала с помощью учебных и руководящих материалов в вопросах эффективного применения политики и инструментов PMDS.2 Регулярное проведение анализа результатов PMDS и предоставление персоналу и руководителям информации в поддержку принятия решений на основе фактических данных об имеющихся у работников МСЭ возможностях профессионального роста и обучения. | Количество распространенных оповещений и проведенных информационных сессий; коэффициент выполнения в разбивке по секторам; % выполненных задач в разбивке по секторам, классам должностей и т. д.; % продемонстрированных компетенций в разбивке по группам (основные, функциональный, технические и т. д.).  |  |  |  |
| 2.11 | Развитие культуры признания достижений | Создание внутреннего потенциала путем *внутренней коммуникации с руководителями, проведения учебных мероприятий и информационных сессий*, посвященных значимости признания достижений и поощрения персонала. | Число официальных оповещений за год. |  |  |  |
| 2.12 | Интеграция управления преобразованиями в управление кадровым потенциалом | Разработка и продвижение на уровне МСЭ стратегии, предназначенной для интеграции управления преобразованиями в существующие и новые инициативы (четырехгодичный план действий по управлению преобразованиями).  | План действий разработан; число инициатив и методов управления, которые персонал оценил как эффективные (обследование и RoI), к общему числу инициатив.  |  |  |  |
| Базовый компонент 3. Услуги в области ЛР, ориентированные на высокие достижения |
| 3.1 | Соответствующий современным требованиям Департамент управления людскими ресурсами − надежный и ответственный партнер, действующий на основе целостной и ориентированной на результаты модели ЛР. | 1 Проведение углубленного анализа эффективности и результативности вспомогательных административных услуг.2 Принятие необходимых мер с целью оптимизации потоков для хранения данных и управления данными, инвестирования в ресурсы ИТ, исключения любого ручного ввода данных в соответствии с предварительно сформированным перечнем первоочередных потребностей, а также в целях совершенствования функций выплаты заработной платы. | Анализ проведен и завершен анализ SWOT с разработкой плана действий (% реализованных мероприятий за год). |  |  |  |
| 3.2 | Инновационное, оптимизированное и интегрированное ERP | 1 Оценка экономической эффективности и последствий перевода в цифровую форму личных дел работников с целью обеспечения непрерывности функционирования (т. е. предотвращения потери важнейших данных в результате случайного события) и прямого интерфейса между личными делами работников и системами, приложениями и продуктами (SAP) при обработке данных ЛР. Наряду с этим процесс цифровизации позволит не только автоматизировать функции в области ЛР, но и добиться в большей степени стратегического использования информации для анализа рабочей силы, управления кадровым потенциалом и т. д. Как результат: a) разработка и реализация новой системы управления набором персонала (RMS);b) разработка и внедрение новой системы управления обучением (LMS);c) обновление текущей стратегии в области информационных технологий и управления информацией применительно к ЛР, включая все аспекты управления информацией (проект по электронному представлению заявок), с тем чтобы ввести целый ряд новых функциональных возможностей, повышающих эффективность операций и обеспечивающих безбумажную работу. | Выполнено экономическое обоснование цифровизации в области ЛР в разбивке по направлениям (администрирование, набор персонала и развитие). Упрощение и эффективность, измеряемые с помощью качественных и количественных параметров на основании разработки и реализации проектов по электронному представлению заявок, RMS и LMS. |  |  |  |
| 3.3 | Эффективное использование данных и аналитических материалов в области ЛР | Преобразование ежегодного отчета о ЛР в стратегический документ для принятия основанных на фактических данных решений, касающихся системы управления и административной политики. | Включенное в ежегодный отчет о ЛР описание фактических данных, согласованное с рекомендациями Совета, поступившими в предыдущий(е) год(ы), и включенные в ежегодный отчет о ЛР статистические данные, согласованные с KPI СП ЛР организации. |  |  |  |
| 3.4 | Развитая культура внутренней коммуникации на уровне организации | Новое определение службы внутренней коммуникации в области ЛР в целях обеспечения доступности информации о проводимых организацией мероприятиях, проектах и т. д., а также об их воздействии на персонал МСЭ.Укрепление внутренней коммуникации путем использования новых инструментов (например, Справочника по ЛР), проведения информационных сессий и т. д. о выгодах, правах, а также обязанностях и обязательствах.  | Справочник по ЛР внедрен; отношение % обновленных стратегий и корпоративных документов к общему числу.Представление отчетов, содержащих качественные параметры, об использовании в целях измерения происходящих со временем изменений  |  |  |  |
| 3.5 | Пересмотренная и обновленная нормативная база в области ЛР и административного управления | 1 Разработка и выпуск нового электронного Справочника по ЛР, который способствует доступности информации нормативной базы МСЭ в области ЛР и административного управления, включая договорную базу (постоянные и непостоянные работники). |  |  |  |
| 3.6 | Создание потенциала и расширение прав и возможностей Бюро/ департаментов ГС.Основанные на нормативах, упорядоченные и целостные услуги в области ЛР, предоставляемые в соответствии с четкими правилами и процедурами.Неуклонное применение ко всем работникам МСЭ Положений о персонале и Правил о персонале на равной и справедливой основе. | 1 Выпуск электронного Справочника по ЛР и содействие его согласованному использованию в целях обеспечения доступности информации и понимания процедур.2 Обеспечение необходимого обновления политики, правил и нормативов в области ЛР, в том числе в контексте и в части электронного Справочника ЛР, осуществляемого на поэтапной основе (двух-четырехгодичный план) и с учетом конкретных обстоятельств. |  |  |  |
| Базовый компонент 4. Благоприятные рабочая среда |
| 4.1 | Здоровые условия труда. | 1 Разработка и реализация политики МСЭ в области гигиены труда, благополучия и безопасности. | Учреждение комитета по вопросам здоровья и благополучия.Обнародованы новые правила и процедуры. |  |  |  |
|  |  | 2 Разработка и внедрение программ профилактики и медицинской помощи (гигиена труда, благополучие и безопасность). | Оценка числа и эффективности принятых профилактических мер. |  |  |  |
|  |  | 3 Укрепление медицинских услуг. | Предоставление медицинских услуг в полном объеме. |  |  |  |
|  |  | 4 Анализ краткосрочных и долгосрочных отпусков по болезни с целью корректировки программ профилактики и медицинской помощи. | Предоставление отчетов о результатах – качественных и количественных. |  |  |  |
| 4.2 | Условия труда, обеспечивающие уважение и соблюдение этических норм | 1 Анализ политики по вопросам домогательств и злоупотребления властью.2 Представление отчетов и обновленной информации о достигнутом прогрессе в исключении случаев сексуальной эксплуатации и сексуального надругательства, а также сексуального домогательства на рабочем месте (политика абсолютной нетерпимости).3 Функционирующее Управление по вопросам этики и предоставление услуг в области этики. | Пересмотрена политика и представляются отчеты с использованием качественных и количественных параметров для измерения происходящих со временем изменений (т. е. установление неформальных и формальных процедур, число случаев, о которых поступили сообщения, и число разрешенных случаев, принятые решения и введенные меры по устранению).  |  |  |  |
| 4.3 | Рабочая среда, обеспечивающая всеохватность. | Содействие проведению общественных мероприятий и равноправному доступу ко всей деятельности МСЭ. | Число проведенных за год мероприятий и видов деятельности вместе с представлением отчетов, содержащих качественные параметры, о результатах и участии персонала.  |  |  |  |
| 4.4 | Рабочая среда, обеспечивающая возможность установления здорового баланса между работой и личной жизнью, в том числе благодаря гибким условиям труда. | 1 Обеспечение согласования политики МСЭ по защите семейных ценностей и современных семейных обстоятельств. | Пересмотрены и согласованы действующие стратегии МСЭ. |  |  |  |
|  |  | 2 Пересмотр политики в отношении гибких графиков работы и дистанционной работы и разработка и внедрение руководств для согласования понимания и применения существующей политики МСЭ, а также для сопровождения персонала МСЭ в процессе управления преобразованиями (проект нового здания). | Пересмотрена политика и приняты руководства (представление отчетов, содержащих качественные параметры, об изменяющихся со временем практических подходах).Статистические данные об использовании графиков и уровне удовлетворенности. |  |  |  |
|  |  | 3 Содействие инициативам, поддерживающим и поощряющим персонал в отношении достижения разумного баланса между работой и личной жизнью. | Количество проведенных за год инициатив. |  |  |  |
| 4.5 | Благоприятные условия труда | Определение кодекса поведения для руководителей (в частности в отношении своих сотрудников). | Принят кодекс поведения (представление отчетов, содержащих качественные параметры, о происходящих со временем изменениях, в сочетании с отчетами о количестве нарушений кодекса поведения).Разработка инструмента для оценки соответствия. |  |  |  |
| 4.6 | Приближение принятия решений о людях к людям | Рассмотрение системы делегирования полномочий и подотчетности для процессов в области ЛР (управление показателями деятельности и т. д.) с целью обеспечения необходимого уровня эффективности и справедливости.  | Пересмотрена система делегирования полномочий на основе бизнес-моделей и в сотрудничестве с MCG (представление отчетов, содержащих качественные параметры, о происходящих со временем изменениях). |  |  |  |
| 4.7 | Культура подотчетности, ориентированная на результаты и фактические данные | 1 Проведение обследований, определяемых тематикой и целевой аудиторией, на регулярной основе и в качестве базы для решения конкретных вопросов, связанных с ЛР и организацией (например, обучение, подготовка руководящих кадров, сексуальные домогательства и т. д.).2 Разработка обследований на основе анализа SWOT и контрольных показателей и установление надлежащего порядка действий по результатам. | Количество проведенных обследований и представление отчетов о результатах, а также о выполнении планов действий. |  |  |  |
| 4.8 | Культура диалога и понимания | 1 Пересмотр неофициальных процедур разрешения конфликтов. | Пересмотрены процедуры и пересмотрен протокол (представление отчетов, содержащих качественные параметры, о происходящих со временем изменениях). |  |  |  |
|  | 2 Пересмотр протокола подачи жалоб, обеспечения поддержки и консультирования |  |  |  |
|  | 3 Проведение углубленного анализа возможности расширения текущей функции посредника до функции омбудсмена. | Выполнено экономическое обоснование функции омбудсмена и принято решение. |  |  |  |
|  | 4 Повышение уровня осведомленности персонала о существующих механизмах. | Количество инициатив, включая информационные сессии и оповещения, в течение года.Качественный анализ по результатам (обследования, отчеты о существующих механизмах). |  |  |  |
| 4.9 | Культура, поддерживающая инновации. | 1 Обеспечение включения в План действий по управлению преобразованиями инициатив по развитию и вовлечению персонала; представление на регулярной основе отчетов о результатах.2 Содействие осуществлению инициатив на уровне МСЭ и межсекторальных инициатив. | Разработан План действий по управлению преобразованиями и начато его выполнение (представление отчетов, содержащих качественные параметры, о структуре плана и отчетов, содержащих количественные параметры, о выполнении плана).  |  |  |  |
| 4.10 | Обеспечение наличия для всех работников надлежащих каналов связи, предназначенных для сообщения о случаях неправомерного или недобросовестного поведения, активная защита информаторов и рассмотрение случаев мести | Пересмотр существующей административно-правовой базы для укрепления мер реагирования на случаи ненадлежащего поведения, мести и т. д.  | Завершен пересмотр существующих процедур и сообщено число всех случаев, о которых поступили сообщения, в целях измерения происходящих со временем изменений (качественных и количественных).  |  |  |  |
| 4.11 | Обеспечение должной заботы и пересмотр или установление правил предоставления надлежащей компенсации в случае увечья, болезни, инвалидности или смерти, которые повлекло выполнение служебных обязанностей, и рассмотрения случаев заметного ухудшения состояния здоровья (включая психическое здоровье), сложной семейной ситуации или других опасных обстоятельств, домогательств любого рода или неблагоприятных условий труда. | 1 Разработка и реализация стратегии обеспечения должной заботы в МСЭ в соответствии со стратегией системы ООН, включая стратегию охраны психического здоровья. | Приняты стратегии обеспечения должной заботы и охраны психического здоровья (отчет, содержащий качественные параметры, о содействии, предупреждении и повышении осведомленности, в сочетании с отчетом, содержащим количественные параметры, о практике использования отпусков по болезни и результатах). |  |  |  |
| 2 Пересмотр услуг и средств, предназначенных для работников с ограниченными возможностями (услуги административно-хозяйственного управления). | Представление отчетов, содержащих качественные и количественные параметры, о существующих и новых средствах в целях измерения происходящих со временем изменений. |  |  |  |
| 4.12 | Обеспечение отсутствия какой бы то ни было предвзятости в процессе набора, удержания и оценки персонала, а также, в более широком смысле, в МСЭ. | 1 Расширение диалога между HRMD и руководителями и персоналом как клиентами услуг в области ЛР для обеспечения последовательного применения правил и процедур. | Количество обработанных заявок на набор персонала за год (доля оформленных заявок на набор персонала, представленных клиентами). |  |  |  |
| 2 Работа с руководителями и персоналом для обеспечения процесса принятия решений на основе фактических данных при наборе персонала, управлении показателями деятельности и т д. путем отсылки к аналитическим материалам организации (например, ежегодный Отчет о ЛР). | Количество предназначенных для клиентов информационных сессий и оповещений о применимости правил и процедур в сочетании с отчетами, содержащими качественные параметры, об основных результатах. |  |  |  |
| 3 Проведение анализа последовательности и согласованности действующего в МСЭ пакета вознаграждения с общей системой ООН в целях оптимизации практики, бюджета и ресурсов организации. | Пакет вознаграждения КМГС пересмотрен и интегрирован в ERP и обеспечивается его последовательное применение (представление отчетов, содержащих качественные параметры). |  |  |  |

Стратегические риски в Стратегическом плане Союза на 2020−2023 годы

*(См. Приложение 1 к Резолюции 71 (Пересм. Дубай, 2018 г.) – Стратегический план Союза на 2020−2023 годы)*

Таблица 2. Стратегические риски и стратегии смягчения

| Риск | Стратегия смягчения |
| --- | --- |
| **1 Снижение актуальности и способности четко демонстрировать полученные выгоды**− Риск дублирования усилий и непоследовательности внутри организации, которые влияют на нашу способность демонстрировать полученные выгоды− Риск противоречивости усилий, непоследовательности и конкуренции с другими соответствующими организациями и учреждениями, который ведет к неверному представлению о мандате, миссии и роли МСЭ | − Избежание риска: за счет четких **мандатов** каждой структуры и **роли в Союзе**;− Ограничение риска: **улучшить основы сотрудничества**;− Избежание риска: выявить **области, где четко демонстрируются полученные выгоды,** и **сосредоточиться на них**;− Передача риска: установить **долгосрочные партнерские отношения**;− Ограничение риска: за счет надлежащей и последовательной **стратегии коммуникаций** (**внутренних** и **внешних**). |
| **2 Распыление**− Риск дробления миссии и утраты направленности основного мандата организации | − Избежание риска: за счет **придания приоритета, обеспечения сфокусированности** и **развития сильных сторон** Союза;− Ограничение риска: за счет обеспечения **последовательного характера** деятельности МСЭ/за счет **избежания разобщенности в работе**. |
| **3 Неспособность быстро реагировать на возникающие потребности и внедрять инновации в достаточном объеме, обеспечивая при этом результаты высокого качества**− Риск невосприимчивости, что приводит к уменьшению вовлеченности членов Союза и других заинтересованных сторон− Риск быть забытым− Риск результатов более низкого качества | − Избежание риска: **планировать на будущее** и при этом быть **гибкими**, **быстро реагировать** и **вводить инновации**, сосредоточивать внимание на целях Союза;− Ограничение риска: определять, развивать и соблюдать **организационную культуру, которая соответствовала бы целевому назначению**;− Передача риска: проактивно **привлекать заинтересованные стороны**. |
| **4 Сложности, связанные с доверительными отношениями и доверием**− Риск роста обеспокоенности со стороны членов МСЭ и заинтересованных сторон в связи с доверительными отношениями− Риск роста обеспокоенности в связи с доверием между членами | − Избежание риска: **принять общие ценности и следовать им** ‒ вся деятельность ведется в соответствии с принятыми ценностями;− Ограничение риска: **взаимодействовать с членами** и другими заинтересованными сторонами, **совершенствовать коммуникации и прозрачность, принимать на себя обязательства в отношении ценностей, поощрять участие в стратегических инициативах; обеспечивать выполнение основной миссии и целей, а также организационных процедур**. |
| **5 Неподходящий характер внутренних структур, инструментов, методов и процессов**− Риск того, что структуры, методы и инструменты станут неподходящими и утратят эффективность | − Ограничение риска: оптимизировать внутренние структуры, **совершенствовать инструменты, методы** и **процессы**;− Передача риска: инициировать процессы **контроля качества**;− Ограничение риска: совершенствовать **внутренние** и **внешние коммуникации**. |
| **6 Недостаточное финансирование**− Риск сокращения финансовых взносов и источников доходов | − Ограничение риска: сосредоточиться на **новых рынках** и **участниках**; **придание приоритета основным видам деятельности**;− Ограничение риска: обеспечить **эффективное финансовое планирование**;− Ограничение риска: **стратегии взаимодействия** с членами МСЭ;− Передача риска: повысить **значимость деятельности МСЭ**. |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Резолюция 1299 (2008 г.), в которой Генеральному секретарю поручено подготовить во взаимодействии с Советом персонала МСЭ всеобъемлющий стратегический план в области людских ресурсов. [↑](#footnote-ref-1)
2. Резолюция 72/266 B Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций "Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: создание новой архитектуры управления в целях повышения эффективности и усиления подотчетности". [↑](#footnote-ref-2)
3. Резолюция 48 (Пересм. Дубай, 2018 г.). [↑](#footnote-ref-3)
4. Проект Стратегического плана в области людских ресурсов был представлен Совету 2009 года в Документе C09/56. Трехсторонняя группа по управлению людскими ресурсами представила свои замечания, см. Документ C09/25. Постоянный комитет по администрированию и управлению сделал ряд замечаний и рекомендовал утвердить стратегию, см. Документ C09/104 (п. 17). Пленарное заседание утвердило рекомендацию Постоянного комитета, см. Документ C09/121 (п. 3.23), о разработке Стратегического плана в области ЛР на 2015−2018 годы. В документе "Стратегический план в области ЛР на 2015−2018 годы" установлен ряд принципов, которые определяют управление людскими ресурсами на основе следующих ценностей: *прозрачность политики, процессов и практики; основой является компетенция; ориентация на результаты деятельности; уважение достоинства и прав персонала, таких как конфиденциальность*. В этом же документе указано, что *в стратегиях МСЭ в области людских ресурсов следует уделять особое внимание сохраняющейся важности поддержания наличия хорошо подготовленного, справедливо представленного географически и сбалансированного в гендерном отношении персонала с учетом бюджетных ограничений*. [↑](#footnote-ref-4)
5. См. JIU/REP/2016/1. [↑](#footnote-ref-5)
6. См. Основные положения КМГС об управлении людскими ресурсами ([http://commonsystem.org/hrframework/)](http://commonsystem.org/hrframework/). [↑](#footnote-ref-6)
7. Процесс консультаций с Бюро развития электросвязи охватывал региональные отделения [↑](#footnote-ref-7)
8. A/72/492 "Изменение парадигмы управления в Организации Объединенных Наций: обеспечение лучшего будущего для всех". [↑](#footnote-ref-8)
9. Услуги HRMD и планы работы персонала будут базироваться на СП ЛР, с тем чтобы обеспечить эффективную основу подотчетности по HRM. [↑](#footnote-ref-9)