



Административный совет

356-я сессия, Женева, 23 марта — 2 апреля 2026 г.

**Секция по программе, финансовым и
административным вопросам**
Сегмент по кадровым вопросам

PFA

Дата: 2 марта 2026 г.

Оригинал: английский

Девятый пункт повестки дня

Стратегия МОТ в области людских ресурсов на 2026–29 годы

Цель документа

На своей 355-й сессии (ноябрь 2025 г.) после обсуждения документа «МОТ в меняющейся многосторонней среде: на пути к повышению результативности и эффективности» (GB.355/INS/7) Административный совет поручил Генеральному директору представить ему для принятия решения на 356-й сессии (март — апрель 2026 г.) рамочную программу пересмотра приоритетов и стратегий МОТ по сотрудничеству в целях развития и в области людских ресурсов. В настоящем документе представлена Стратегия МОТ в области людских ресурсов на 2026–29 годы, которая опирается на прогресс, достигнутый в осуществлении Стратегии в области людских ресурсов на 2022–25 годы, и учитывает текущий контекст Обзора и реформы МОТ. Стратегия в области людских ресурсов на 2026–29 годы определяет меры, с помощью которых МБТ будет содействовать эффективной реализации реформы МОТ путем приведения планирования кадровых ресурсов, развития талантов, ожиданий в отношении руководства и культуры на рабочем месте в соответствие с новой операционной моделью. В ней содержатся меры, необходимые для того, чтобы Организация обладала навыками, возможностями и благоприятными условиями, необходимыми для эффективного и последовательного выполнения своего мандата, соблюдая при этом свои обязательства по защите и социальному диалогу, а также укрепляя технический потенциал на местах. Стратегия предлагает структурированную основу для управления аспектами реформы, связанными с персоналом, и формирования устойчивого, разнообразного и готового к будущему кадрового состава, способного поддержать МБТ в достижении его стратегических задач. Административному совету предлагается предоставить свои комментарии в отношении Стратегии МОТ в области людских ресурсов на 2026–29 годы и утвердить ее (см. предлагаемое решение в пункте 91).

Соответствующая стратегическая задача: отсутствует.

Основной соответствующий результат: благоприятный результат C: Эффективное, действенное, ориентированное на результат и прозрачное управление.

Последствия для политики: отсутствуют.

Юридические последствия: отсутствуют.

Финансовые последствия: отсутствуют.

Требуемые дальнейшие действия: отсутствуют.

Авторское подразделение: Департамент развития персонала (HRD).

Взаимосвязанные документы: [GB.356/INS/7](#), [GB/356/PFA/INF/6](#), [GB.355/INS/7](#), [GB.355/PFA/INF/4](#).

► Содержание

	Стр.
Стратегия в области людских ресурсов в период преобразования	5
Предыстория	5
Структура.....	6
Основополагающие элементы Стратегии в области людских ресурсов.....	7
Элемент 1. Преобразование МОТ для будущего	7
1.1. Приоритетное направление: оптимизация кадровой структуры	7
1.2. Приоритетное направление: управление изменениями.....	8
1.3. Приоритетное направление: политика и процессы.....	9
Основные результаты	10
Элемент 2. Расширение прав и возможностей людей, лидерство и культура	11
2.1. Приоритетное направление: развитие талантов и карьеры	12
2.2. Приоритетное направление: инклюзивность и разнообразие	13
2.3. Приоритетное направление: рабочая среда, основанная на взаимном уважении.....	14
2.4. Приоритетное направление: ожидания в отношении лидерства	15
Основные результаты	16
Элемент 3. Формирование будущих кадров с помощью навыков и инноваций	16
3.1. Приоритетное направление: грамотность в области цифровых технологий и ИИ	17
3.2. Приоритетное направление: направления переподготовки.....	18
Основные результаты	19
Реализация Стратегии в области людских ресурсов.....	19
Сквозные факторы, обеспечивающие реализацию	19
Внутренние и внешние партнерства.....	20
Ключевые предположения и остаточные риски	21
Заключительные замечания	21
Предлагаемое решение.....	22
Приложение: Показатели успеха.....	23

► Стратегия в области людских ресурсов в период преобразований

Предыстория

1. Разработка Стратегии в области людских ресурсов МОТ на 2026–29 годы (Стратегия в области людских ресурсов) происходит в условиях глубоких институциональных преобразований и основывается на Обзоре МОТ¹ и эволюции многосторонней системы, сформированной инициативой «ООН-80». Организация сталкивается с финансовым давлением, значительными изменениями в сфере труда и, как и другие международные организации, с растущими ожиданиями в отношении достижения согласованных, эффективных и имеющих значительное воздействие результатов. Эта динамика требует от МБТ пересмотра своей структуры и распределения персонала для выполнения мандата МОТ.
2. В соответствии с решением, принятым Административным советом на его 355-й сессии (ноябрь 2025 г.), МБТ осуществляет в 2026–29 годах амбициозную реформу, которая включает пересмотр приоритетных областей деятельности, консолидацию функций и укрепление технического потенциала в регионах. Административному совету предлагается рассмотреть эти элементы в ходе 356-й сессии наряду с настоящей Стратегией в области людских ресурсов и Стратегией по сотрудничеству в целях развития, которые были разработаны с учетом процесса реформирования, в целях обеспечения согласованности и последовательности.
3. Обширные консультации с трехсторонними участниками, директивными органами и представителями персонала подчеркнули важность сохранения благополучия персонала, обеспечения содержательного и конструктивного социального диалога с Профсоюзом персонала, защиты институциональных знаний в переходный период, а также поддержания справедливости, равенства и прозрачности в ходе осуществления реформы. Эти принципы лежат в основе Стратегии в области людских ресурсов и определяют ее направленность на защиту персонала, поддержку психического здоровья, четкую коммуникацию и эффективные методы управления изменениями.
4. Консультации также выявили необходимость развития и поддержания навыков и потенциала в рамках Организации, продолжения усилий по обеспечению гендерного паритета, инклюзии инвалидов и реализации программ для молодежи, а также расширения географического разнообразия и формирования опыта, имеющего отношение к трем группам трехсторонних участников. Эти элементы по-прежнему имеют решающее значение для идентичности МОТ и доверия к ней.
5. Интегрируя кадровые аспекты реформы МОТ в согласованную стратегическую схему, данная Стратегия в области людских ресурсов гарантирует, что МБТ будет располагать нужными людьми на нужных должностях в нужных местах, чтобы выполнять свой мандат в период ускоряющихся преобразований. Стратегия подтверждает, что персонал остается главным активом Организации и что для успеха реформы потребуется сильное руководство, эффективный социальный диалог и постоянная приверженность поддержке людей в переходный период.

¹ GB.356/INS/7.

► Концепция Стратегии в области людских ресурсов на 2026–29 годы

Способствовать успешному осуществлению реформы МОТ путем приведения Организации в соответствие с новой операционной моделью; укрепления технического потенциала на местах; удержания и развития ключевых талантов; поддержания социального диалога и защиты персонала; формирования культуры инклюзии и уважения; создания готовых к будущему цифровых возможностей и возможностей в области искусственного интеллекта (ИИ), — чтобы МОТ могла выполнять свой мандат гибко, последовательно и в атмосфере доверия.

Структура

6. Стратегия в области людских ресурсов на 2026–29 годы построена на трех элементах, призванных реализовать указанную выше концепцию. В совокупности эти элементы преобразуют концепцию в последовательный набор действий, способствующих успешному осуществлению реформы МОТ и продвигающих ориентированный на человека подход к управлению изменениями и поддержке персонала.
7. **Первый элемент «Преобразование МОТ для будущего»** фокусируется на деятельности в области людских ресурсов, необходимой для реформирования МОТ и обеспечения ее устойчивого развития. Он включает реструктуризацию институциональных механизмов, приведение кадрового состава в соответствие с новой операционной моделью, укрепление технического потенциала на местах, а также интеграцию обязанности по защите и социальному диалогу на протяжении всего процесса реформы. Эти действия соответствуют основным приоритетам в области управления людскими ресурсами на 2026–27 годы и будут продолжаться, по мере необходимости, в течение всего периода осуществления реформы.
8. **Второй элемент «Расширение прав и возможностей людей, лидерство и культура»** является основой для создания сильного, разнообразного, инклюзивного и высокоэффективного кадрового состава, способного выполнять мандат МОТ в ходе реформы и в последующий период. Он сосредоточен на привлечении и развитии талантов, ориентированном на людей в руководстве, психическом здоровье и благополучии персонала, а также на благоприятной и основанной на уважении институциональной культуре. Деятельность в рамках этого элемента будет осуществляться на протяжении всех четырех лет реализации Стратегии и будет способствовать как реформе, так и долгосрочной устойчивости Организации.
9. **Третий элемент «Формирование будущих кадров с помощью навыков и инноваций»** нацелен на обеспечение готовности персонала МОТ к будущему сферы труда и следующему этапу развития Организации. Он укрепляет цифровые возможности и возможности в области ИИ, учитывает влияние технологических изменений на должностные обязанности и вводит программы переподготовки и повышения квалификации. Основные мероприятия в рамках этого элемента будут реализованы в 2028–29 годах, что позволит МБТ заложить основу для сохранения гибкости и потенциала после завершения текущего цикла реформ.
10. Кроме того, каждый элемент состоит из конкретных приоритетных направлений, определяющих ключевые действия, необходимые для достижения поставленных целей. Показатели успеха по всем элементам подробно описаны в приложении. Они обеспечивают подотчетность, позволяют отслеживать достигнутый прогресс и обеспечивают прозрачную отчетность для трехсторонних участников и персонала.

► Основопологающие элементы Стратегии в области людских ресурсов

Элемент 1. Преобразование МОТ для будущего

11. Элемент 1 направлен на поддержку преобразований МОТ путем обеспечения того, чтобы все изменения, связанные с людьми, осуществлялись справедливым, прозрачным и ориентированным на человека образом, а также путем предоставления постоянных рекомендаций персоналу и руководителям на протяжении всего процесса реформирования. Он включает в себя все соображения, связанные с управлением персоналом, вытекающие из реформы МОТ и инициативы «ООН-80», с тем чтобы организационная реструктуризация, решения, касающиеся персонала, и новые методы работы полностью соответствовали стратегическому курсу, утвержденному Административным советом. В рамках этого элемента особое внимание уделяется **обязанности по защите**, конструктивному **социальному диалогу**, оптимизации кадровой структуры, комплексному управлению изменениями и модернизации структур и процессов управления персоналом.
12. Действия в рамках этого элемента организованы по трем приоритетным направлениям: **оптимизация кадровой структуры, управление изменениями**, а также **политика и процессы**. Каждое из этих приоритетных направлений подробно описано ниже с целью отражения влияния реформы на кадровую сферу и поддержки, необходимой для успешного осуществления организационных преобразований.

1.1. Приоритетное направление: оптимизация кадровой структуры

13. Реформа приведет к существенным изменениям в должностных обязанностях, требованиях к квалификации и общем распределении работы в рамках Организации. Эти изменения вызваны структурными реформами, такими как пересмотр приоритетов в областях работы, реорганизация МБТ, укрепление технического потенциала в регионах, перемещение региональных бюро и создание одного или нескольких глобальных центров обслуживания (ГСЦ). На них также влияет участие Организации в процессе «ООН-80», который предусматривает укрепление региональных структур, более интегрированные региональные модели предоставления услуг, повышающие близость к трехсторонним участникам, и улучшение доступа к экспертным знаниям в масштабах всей системы. В совокупности эти изменения требуют тщательно скоординированного и основанного на фактических данных подхода для обеспечения соответствия персонала новой операционной модели, а также расстановки приоритетов и корректировки работы в соответствии с имеющимися ресурсами.
14. **Оптимизация кадровой структуры** в ходе реформы будет включать управление сокращением числа должностей и переходом сотрудников посредством согласованных увольнений, естественной убыли персонала и, только в крайнем случае, вынужденных увольнений. Это также потребует перевода технических специалистов и сотрудников проектов по сотрудничеству в целях развития в места службы в регионах с целью обеспечения поддержки расширенных возможностей на местах с помощью необходимых экспертов в соответствующих регионах. В ходе этого процесса МБТ будет стремиться поддерживать гендерный баланс и географическое разнообразие, а также обеспечивать, чтобы решения о перераспределении и укомплектовании штатов не создавали чрезмерной нагрузки для определенных групп сотрудников и отражали приверженность Организации принципам справедливости, представительности и социального диалога.

15. Дальнейший анализ имеющихся данных по систематизации навыков будет играть главную роль при планировании кадровых ресурсов и обеспечении соответствия компетенций потребностям. Эти сведения помогут обеспечить сохранение Организацией необходимых экспертных знаний при эффективной адаптации к новым требованиям, в том числе возникающим в связи с обменом, мобилизацией и использованием экспертных знаний в системе ООН.
16. На протяжении всего процесса будет продолжено активное, прозрачное и конструктивное взаимодействие с Профсоюзом персонала, включая обмен информацией, консультации и переговоры по вопросам форм участия в реализации изменений, касающихся персонала. Все вопросы, затрагивающие условия труда персонала, будут являться предметом переговоров с Профсоюзом персонала и будут рассматриваться в рамках Паритетного согласительного комитета (ПСК). Как указано в документе GB.356/INS/7, МБТ и Профсоюз персонала в настоящее время уточняют применимые рамки социального диалога по различным пакетам реформы и запланировали проведение заседаний ПСК каждые две недели для обеспечения регулярного, эффективного и конструктивного взаимодействия.
17. Обязанность по защите персонала будет лежать в основе каждого этапа этого перехода за счет усиления поддержки в области психического здоровья, психологической безопасности и благополучия персонала на протяжении всего периода перемен. Сотрудникам будут предложены услуги консультирования по вопросам карьеры, коучинга и содействия в поиске работы, чтобы помочь им справиться с переходным периодом и подготовиться к будущим возможностям внутри Организации или за ее пределами.

1.2. Приоритетное направление: управление изменениями

18. **Эффективное управление изменениями** необходимо для того, чтобы персонал оставался вовлеченным, информированным и получал поддержку на протяжении всей реформы. Для руководства этим процессом специальная группа по управлению изменениями будет следить за коммуникацией, вовлечением, мониторингом и поддержкой переходного периода, работая в тесном сотрудничестве с кластерами, департаментами и региональными бюро для обеспечения согласованности и преемственности в рамках всей Организации.
19. Подход к управлению изменениями будет включать в себя четкую и предсказуемую коммуникацию, обеспечиваемую Департаментом коммуникаций и общественной информации (DCOMM)². Сотрудники будут своевременно получать информацию о решениях, сроках, ожиданиях и последствиях, что позволит им понять направление изменений и то, как они влияют на их роль и рабочую среду.
20. Специальный Интранет-ресурс, посвященный реформе, обеспечит доступ в режиме реального времени к информации, методическим материалам, часто задаваемым вопросам и соответствующим инструментам и будет служить надежным и постоянно обновляемым источником достоверной информации для всех сотрудников.
21. Взаимодействие с сотрудниками станет неотъемлемым компонентом этого подхода. Помимо переговоров, консультаций и обмена информацией в рамках социального диалога с представителями сотрудников, как описано выше, МБТ будет и далее способствовать

² Все наименования департаментов, упоминаемые в рамках Стратегии, могут быть изменены в ходе реорганизации МБТ.

диалогу и обмену мнениями с персоналом посредством проведения общих собраний, сессий прямого общения, опросов и структурированных механизмов обратной связи, чтобы убедиться, что мнения сотрудников услышаны и конструктивно учтены при определении порядка реализации. Эти механизмы помогут выявить проблемы, спрогнозировать трудности и укрепить доверие, прозрачность и вовлеченность на протяжении всей реформы.

22. Параллельно с этим МБТ усилит поддержку сотрудников и руководителей в этот период значительных перемен. Меры будут включать в себя проактивное информирование о психическом здоровье и благополучии, обучение новым методам работы и тренинги для руководителей по управлению изменениями. Эти усилия направлены на то, чтобы сотрудники оставались вовлеченными, уверенными в себе и способными адаптироваться.

1.3. Приоритетное направление: политика и процессы

23. Это приоритетное направление обеспечивает соответствие **кадровой политики и процессов** поставленным задачам и полной согласованности с новой операционной моделью, сформированной в результате реформы. По мере внедрения изменений процессы управления персоналом будут улучшаться для поддержки более последовательных, эффективных и стандартизированных методов работы, с особым акцентом на упрощение, цифровизацию и операционную последовательность в рамках всего МБТ. Эта работа также поддерживает призыв «ООН-80» к повышению операционной совместимости, оптимизации, гибкости и гармонизации административных и вспомогательных функций в рамках всей системы ООН.
24. МБТ продолжит прилагать усилия по модернизации ключевой кадровой политики и процессов, включая должностные инструкции, набор персонала, управление эффективностью, мобильность и карьерный рост. Эти инициативы по улучшению основываются на выводах целевой группы, отвечающей за рационализацию бизнес-процессов, и необходимы для того, чтобы кадровые процессы оставались гибкими, прозрачными и отвечали потребностям сотрудников в период существенного организационного преобразования.
25. Процессы найма будут усилены за счет улучшенных инструментов планирования, использования инструментов ИИ для поддержки принятия решений и более четких рабочих процессов, что повысит эффективность. Создание ГСЦ потребует пересмотра кадровых рабочих процессов, профилей должностей и структур подотчетности, что будет способствовать стандартизации и более эффективному предоставлению вспомогательных услуг. МБТ также будет продвигать автоматизацию, цифровизацию и упрощение процессов управления персоналом с целью снижения административного бремени и улучшения пользовательского опыта. Новые модели межфункционального сотрудничества и современные методы проведения совещаний будут способствовать более интегрированным методам работы в штаб-квартире, регионах и полевых бюро.
26. Как подчеркивается в Стратегии по сотрудничеству в целях развития на 2026–29 годы, МБТ укрепит и стандартизирует процедуры для ускорения отбора и найма сотрудников проектов по сотрудничеству в целях развития, включая использование, при необходимости, списков кандидатов, имеющих право на назначение. Хотя текущие временные

рамки для набора персонала для проектов сотрудничества в целях развития являются относительно сжатыми³, это не всегда означает своевременную адаптацию сотрудников.

27. Чтобы решить эту проблему, МБТ будет способствовать подготовке должностных инструкций и публикации объявлений о вакансиях на этапе разработки проекта при поддержке усовершенствованных инструментов планирования и показателей эффективности, которые помогут поддерживать прогресс и избегать задержек. Обсуждения с ПСК подчеркнули необходимость максимально снизить влияние на сотрудников перерывов в циклах финансирования проектов, а также необходимость более структурированного и непрерывного перераспределения сотрудников по завершении проектов.
28. МБТ продолжит дальнейший анализ этих мер и будет способствовать повышению осведомленности и использованию имеющихся инструментов. Кроме того, для многострановых проектов будет поощряться использование роли «матричного менеджера», введенной в 2025 году, с целью обеспечения четкой отчетности и более эффективной реализации проектов, при этом МБТ изучит механизмы финансирования для устранения пробелов в проектах и уменьшения нестабильности для сотрудников, чьи должности привязаны к проектным циклам.
29. По мере реализации мер по реформированию будет по-прежнему возникать необходимость пересмотра и корректировки кадровой политики и процессов. Например, потенциальный перевод должностей технических специалистов из штаб-квартиры в регионы потребует изменений в должностных инструкциях, порядке подчинения, ожидаемых результатах и методах работы. Способы оптимизации кадровой структуры также могут потребовать временного изменения процедур мобильности и найма. Более широкий и долгосрочный обзор этой политики будет проведен в рамках рабочих пакетов Глобального центра обслуживания и усилий всего МБТ по рационализации и модернизации бизнес-процессов.
30. В целях поддержки более интегрированных и основанных на сотрудничестве методов работы МБТ внедрит инициативы, которые укрепят межфункциональное сотрудничество, позволят создать командные структуры, охватывающие департаменты и места службы, а также будут способствовать четкому определению ролей и созданию общей системы подотчетности. Эти меры будут подкреплены цифровыми средствами взаимодействия и современными методами коммуникации, которые улучшат командное взаимодействие между штаб-квартирой и подразделениями на местах. Дополнительные усилия будут направлены на повышение эффективности совещаний в МБТ за счет более четких процессов принятия решений, стандартизированных форм проведения совещаний, четко определенных повесток дня и документированных итоговых документов, способствующих прозрачности и согласованности действий.

Основные результаты

31. В рамках элемента 1 МБТ выполнит комплекс кадровых мероприятий, которые непосредственно поддерживают осуществление реформы МОТ в соответствии с документом GB.356/INS/7.
 - Эти мероприятия включают **скоординированную реализацию мер по оптимизации кадровой структуры**, таких как реструктуризация МБТ, перераспределение и

³ В период с 1 января по 31 августа 2025 г. среднее время с момента публикации объявления о вакансии до принятия решения о выборе кандидата составило **58 дней**.

усиление региональной технической экспертизы в региональных и страновых условиях, а также **целевая поддержка сотрудников**, затронутых переходными процессами.

- Будет разработан и реализован полноценный **план управления изменениями**, обеспечивающий четкую коммуникацию, структурированное взаимодействие и последовательное руководство на протяжении всего процесса реформ.
- МБТ обновит и расширит мероприятия по **систематизации навыков** для обеспечения планирования кадровых ресурсов на основе фактических данных, включая укрепление технического потенциала в регионах.
- Будет продолжено функционирование **надежных механизмов социального диалога**. Мероприятия будут включать в себя переговоры с Профсоюзом персонала в рамках ПСК по мерам, влияющим на сотрудников, и реализацию согласованных результатов.
- **Кадровая политика и процедуры будут обновлены** с учетом требований новой операционной модели, включая те, которые касаются Глобального центра обслуживания, пересмотренных форм работы и улучшенных бизнес-процессов.
- Наконец, будут внедрены **инструменты и практики, обеспечивающие эффективное межфункциональное сотрудничество** и гибридные методы работы для поддержки интегрированных, эффективных и современных результатов работы.

Элемент 2. Расширение прав и возможностей людей, лидерство и культура

32. Элемент 2 направлен на укрепление способности МОТ привлекать, развивать и удерживать разнообразный, компетентный и преданный своему делу персонал путем инвестирования в таланты, стимулирования карьерного роста и создания инклюзивной и основанной на взаимном уважении рабочей среды. Поскольку Организация переживает значительные преобразования, обеспечение приверженности, работоспособности и благополучия сотрудников будет иметь решающее значение для выполнения ее мандата. В связи с этим в рамках данного элемента особое внимание уделяется повышению ценности МОТ как работодателя, сохранению институциональных знаний и предоставлению всем сотрудникам реальных возможностей для роста, развития и процветания на протяжении всей карьеры. Параллельно с этим элемент 2 направлен на развитие лидерских моделей поведения и организационной культуры, необходимых для поддержки сотрудников в период перемен и после них. Ориентированное на людей руководство, общие ценности, а также безопасная, здоровая и уважительная рабочая среда необходимы для создания и поддержания доверия, вовлеченности и операционной эффективности.
33. В сентябре 2024 года было **проведено обследование «Индекс здоровья организации» (ИЗО)**, которое предоставило МБТ возможность узнать мнение сотрудников об организационных результатах, методах управления и впечатлениях сотрудников. По результатам обследования были выявлены три основных направления, требующие улучшения, и в данном разделе рассматриваются два из них, а именно: **ориентированное на людей руководство и устойчивая рабочая нагрузка, благополучие и психическое здоровье**.
34. Деятельность в рамках этого элемента структурирована по четырем приоритетным направлениям: **«Развитие талантов и карьеры»** и **«Инклюзивность и разнообразие»** укрепляют способность Организации нанимать, развивать и удерживать

разнообразные таланты и экспертные знания, в которых она нуждается; **«Ожидания в отношении лидерства»** проясняют обязанности по управлению персоналом, развивают лидерские качества, усиливают подотчетность и укрепляют механизмы, которые поддерживают эффективное сотрудничество, обратную связь и принятие решений; **«Рабочая среда, основанная на взаимном уважении»** способствует уважению достоинства, психологической безопасности, здоровью и благополучию, а также нулевой терпимости ко всем формам насилия и домогательств.

35. В совокупности эти усилия укрепляют культуру, соответствующую ценностям МОТ, в которой сотрудники получают поддержку в развитии своих компетенций, имеют возможность следовать четким карьерным траекториям и ценятся за свои разнообразные взгляды и опыт, которые они приносят в Организацию.

2.1. Приоритетное направление: развитие талантов и карьеры

36. В периоды перемен и неопределенности Организация рискует потерять своих наиболее талантливых сотрудников, которые имеют широкие возможности на рынке труда. Чтобы снизить этот риск, МБТ усилит ценностное предложение МОТ для персонала, инвестируя в надежные практики управления талантами — усиливая адаптацию новых сотрудников, предлагая четкие и структурированные карьерные траектории, обеспечивая целевые возможности для развития и проактивно управляя преемственностью для сохранения критически важных знаний и опыта.
37. В настоящее время МБТ проводит набор только на критически важные должности, финансируемые из регулярного бюджета, в категориях специалистов и общего обслуживания, а доступ к вакансиям ограничивается действующими сотрудниками. Продолжается набор на проекты в области сотрудничества в целях развития. Есть вероятность, что во время четырехлетнего периода реализации Стратегии набор на должности, финансируемые из регулярного бюджета, возобновится.
38. Несмотря на эти ограничения в области найма, остается крайне важным обеспечение эффективной интеграции в Организацию всех вновь назначенных сотрудников, независимо от типа контракта или источника финансирования. В 2024–25 годах программа ориентации была переведена в онлайн-формат и расширена с учетом концепции «Единая МОТ», чтобы все новые сотрудники могли принять в ней участие, независимо от источника финансирования или места службы. МБТ будет продолжать укреплять процесс адаптации новых сотрудников, знакомить всех сотрудников с ценностями МОТ и вводить такие ключевые темы, как социальный диалог, коллективные переговоры, трипартизм, основополагающие принципы и права в сфере труда и международные трудовые нормы, признавая, что это особенно важно для сотрудников проектов по сотрудничеству в целях развития, которые могут работать вдали от своего странового бюро и имеют меньший доступ к культуре МОТ.
39. Переговоры в ПСК по вопросу о выравнивании условий труда сотрудников, чей труд финансируется за счет регулярного бюджета или средств на цели сотрудничества в целях развития, отражают суть подхода «Единая МОТ». Они будут продолжены в рамках Стратегии в области людских ресурсов на 2026–29 годы наряду с пересмотром практики найма персонала во всем мире.
40. В ходе недавнего обследования «Индекс здоровья организации» выяснилось, что одним из ключевых направлений деятельности является обеспечение ясности в отношении будущих карьерных возможностей. Отвечая на эту потребность, МБТ разработает карьерные траектории, которые будут соответствовать новой организационной структуре,

пересмотру приоритетов в различных областях работы и обеспечению надлежащего баланса между специализированными и универсальными должностями. Выводы, сделанные на основе систематизации навыков, охватывающей как текущий, так и желаемый уровень навыков, а также данные о мобильности будут использованы при планировании кадрового состава и преемственности, а также будут способствовать разработке карьерных траекторий и целевых мер по развитию.

41. Согласно отзывам сотрудников, существует также явная необходимость в более активной поддержке профессионального роста. Программы коучинга и наставничества будут сосредоточены на развитии поведенческих моделей, знаний и навыков, необходимых для прогресса в этих областях.
42. Сотрудникам будет оказана поддержка в разработке индивидуальных планов обучения, отражающих как компетенции, необходимые Организации, так и их карьерные устремления. Сотрудникам будут предоставлены рекомендации, которые помогут им определить приоритетные навыки, выбрать подходящие возможности для обучения и развития — такие как формальное обучение, наставничество, коучинг, обучение на рабочем месте и межфункциональные задания — и наметить конкретные шаги для развития навыков, необходимых для выполнения будущих функций.
43. Особое внимание будет уделяться карьерному росту молодых сотрудников, что включает меры по устранению пробелов в опыте и укреплению раннего карьерного роста, обеспечивая надежный канал поступления талантов в будущем.
44. В нынешних условиях особое значение приобретают планирование преемственности и риск потери институциональных знаний, поскольку большое число сотрудников с большим стажем покидают Организацию в рамках согласованной программы увольнения и естественного оттока кадров. Будут разработаны краткосрочные и долгосрочные планы преемственности, а также инициативы, связанные с передачей знаний и эффективным завершением работы в Организации.

2.2. Приоритетное направление: инклюзивность и разнообразие

45. Целенаправленное информационное продвижение и узнаваемость бренда в сфере найма персонала являются важными факторами для привлечения кандидатов из различных групп. Работа в этих областях будет продолжена с учетом текущих ограничений в отношении внешнего найма на должности, финансируемые из регулярного бюджета. Основными целями будут обеспечение географического разнообразия и опыта, имеющего отношение к трем группам трехсторонних участников.
46. Продолжается набор персонала для проектов в области сотрудничества в целях развития, программы для младших сотрудников категории специалистов (МСС) и прикомандирование, а программа стажировок будет возобновлена, как только появится финансирование. Если будет сохраняться акцент на важности вышеуказанных основных целевых групп, эти мероприятия в дальнейшем могут способствовать формированию сильного резерва разнообразных талантов для заполнения должностей, финансируемых из регулярного бюджета. Национальные специалисты по программам из недопредставленных стран, первоначально нанятые для работы над проектами в области сотрудничества в целях развития, но имеющие потенциал для перехода на международные должности, являются ярким примером этого.
47. Языковые требования ранее были признаны препятствием для приема на работу сотрудников определенных национальностей, и МБТ приняло меры для решения этой

проблемы, внося изменения в Положения о персонале. В настоящее время, если в должностной инструкции требуется знание двух рабочих языков, кандидаты, для которых английский, французский или испанский язык не является родным, могут быть приняты на работу при знании только одного языка⁴. По отзывам трехсторонних участников, потенциальные соискатели не всегда понимают это, поэтому МБТ примет меры для повышения осведомленности по этому вопросу и обеспечит более четкое указание этого требования в объявлениях о вакансиях.

48. МБТ продолжит прилагать усилия для улучшения гендерного паритета и позиционирования МОТ в качестве предпочтительного работодателя для лиц с инвалидностью. МБТ сохраняет свою приверженность достижению целей, изложенных в Плане действий МОТ по обеспечению гендерного равенства (и ОСПД ООН 3.0) и Стратегии и плане действий по инклюзии инвалидов (и ЮНДИС 2.0).
49. Департамент развития персонала (HRD) будет сотрудничать со специалистами в области политики, курирующими эти планы действий МОТ и ООН, в целях реализации мероприятий в этом приоритетном направлении.

2.3. Приоритетное направление: рабочая среда, основанная на взаимном уважении

50. МБТ усилит свою приверженность созданию уважительной, безопасной и здоровой рабочей среды за счет включения вопросов психического здоровья, психологической безопасности и достоинства на рабочем месте в свои основные практики управления персоналом.
51. Во всех местах службы будет введена система оценки психосоциальных рисков для содействия выявлению рисков и реализации соответствующих мер по их предотвращению и смягчению. Регулярная переоценка, включение мер контроля рисков в кадровую политику и постоянный мониторинг обеспечат системный учет вопросов психического здоровья в организационных процессах.
52. Основное внимание будет уделяться формированию культуры на рабочем месте, свободной от стигматизации и способствующей открытому диалогу по вопросам психического здоровья. Вопросы психического здоровья будут включены в программы обучения персонала и руководителей, также будут проводиться постоянные коммуникационные мероприятия и мероприятия по повышению осведомленности с целью укрепления психологической безопасности. Персонал будет по-прежнему иметь доступ к консультационным услугам, возможностям разумного приспособления рабочих мест и четким путям возвращения к работе для поддержки восстановления и реинтеграции после проблем с психическим здоровьем. Новая стратегия в области психического здоровья и благополучия, согласованная с общими усилиями системы ООН и основанная на результатах оценки психосоциальных рисков, будет лежать в основе этой работы.
53. МБТ также укрепит систему предотвращения и борьбы с насилием и домогательствами на работе. Политика по противодействию домогательствам будет обновлена с целью более полного отражения принципов Конвенции 2019 года о насилии и домогательствах (190) на основе общесистемной политики ООН и передовой практики в области внутренней политики.

⁴ Ожидается, что в течение нескольких лет после назначения на должность они освоят второй язык. Исключение из требования владения вторым языком не распространяется на переводчиков и другие аналогичные должности.

- 54. После проведения в 2025 году программы подготовки инструкторов для партнеров по кадровым вопросам и представителей Профсоюза персонала, а также медиатора, сотрудника по вопросам этики и сотрудника по вопросам благополучия персонала МБТ продолжит проводить совместные семинары по продвижению рабочей среды, основанной на взаимном уважении. Эти семинары будут дополнены последующими опросами о воздействии и сессиями для обсуждения.
- 55. Предотвращение сексуальной эксплуатации и насилия (PSEA) и реагирование на них останутся приоритетной задачей, а соответствующие мероприятия будут проводиться в соответствии с обязательствами, изложенными в ежегодном Плана действий MOT по предотвращению сексуальной эксплуатации и насилия и реагированию на них. Обязательный для всех сотрудников онлайн-тренинг по вопросам PSEA уже внедрен, также будет введено обязательное повторное обучение.
- 56. HRD будет сотрудничать с Профсоюзом персонала, сотрудником по вопросам этики, медиатором, ответственным сотрудником по вопросам PSEA, медицинской службой MOT и Комитетом по безопасности и гигиене труда для реализации этого приоритетного направления в целях обеспечения уважительного отношения ко всем сотрудникам, основанного на достоинстве, безопасности и доверии.

2.4. Приоритетное направление: ожидания в отношении лидерства

- 57. Основываясь на результатах ИЗО, МБТ реализует три инициативы в области лидерства, ориентированного на людей. В настоящее время разрабатывается концепция лидерства, которая четко сформулирует ожидания Организации в отношении того, как руководители должны руководить, поддерживать и вовлекать свои команды в работу. Эта концепция определит основные модели поведения лидеров, стандарты подотчетности и принципы инклюзивного, уважительного и основанного на ценностях управления. Она будет дополнена обновленными программами обучения лидерству, практическими инструментами и рекомендациями, призванными помочь руководителям последовательно соответствовать этим ожиданиям во всех местах службы и функциональных областях.
- 58. Руководителям будут доступны расширенные программы коучинга и наставничества, которые помогут им сформировать необходимые лидерские навыки на ранних этапах карьеры. Эти инициативы будут дополнены структурированными обсуждениями по вопросам лидерства, которые позволят обмениваться информацией, опытом и мнениями. Кроме того, руководители смогут использовать в своей повседневной практике такие инструменты, как экспресс-опросы, структурированные контрольные проверки и механизмы обратной связи на уровне команды.
- 59. **Будет организовано целевое обучение по ключевым обязанностям лидеров.** Руководители пройдут специальное обучение по управлению изменениями, здоровью и благополучию, а также по предотвращению насилия и домогательств и реагированию на них. Эти учебные мероприятия позволят руководителям приобрести практические навыки, необходимые для поддержки своих команд в период организационных преобразований, создания безопасной и здоровой рабочей среды, а также эффективного реагирования на риски и инциденты.
- 60. **Руководители будут нести ответственность за выполнение своих обязанностей по руководству персоналом.** Для руководителей будут установлены четкие критерии эффективности в области управления изменениями, поддержки развития и роста своих сотрудников, а также управления эффективностью справедливым и конструктивным

образом. Результаты работы руководства будут адаптированы с учетом этих критериев, а для оценки эффективности обучения и инструментов будет использоваться анкета обратной связи.

Основные результаты

61. Следующие основные результаты определяют конкретные действия, с помощью которых элемент 2 будет способствовать развитию талантов, инклюзивности, благополучию и лидерству, ориентированному на людей, в рамках всей Организации:

- Будут улучшены механизмы адаптации, завершения работы в организации и передачи знаний.
- Будут разрабатываться и поддерживаться **карьерные траектории**, за счет проведения мероприятий по развитию карьеры, включая карьерный коучинг, наставничество и целевые возможности обучения.
- Будут реализованы **целевые планы действий**, согласованные с рамочными программами МОТ и системы ООН, с целью содействия географическому разнообразию и опыту, имеющему отношение к трем группам трехсторонних участников, гендерному балансу, инклюзии инвалидов и возможностям для молодежи. Они будут включать целевое информационное продвижение, укрепление внутренних процессов и повышение осведомленности о гибких языковых требованиях.
- В рамках всего МБТ будет проведена **оценка психосоциальных рисков** с целью установления базовых показателей и разработки мер по предотвращению и смягчению последствий, а в 2028 году будет проведена повторная оценка для оценки прогресса и результатов.
- Будет разработана и введена в действие **Стратегия МОТ в области психического здоровья и благополучия (2027–2029 гг.)**, подкрепленная консультационными услугами, мерами по обеспечению разумных приспособлений, программами возвращения к работе и обновлением программ обучения с целью интеграции знаний о психическом здоровье.
- Будет усилена культура уважения на работе путем **обновления политики по противодействию домогательствам**, проведения регулярных семинаров по вопросам **уважительного отношения на работе** и реализации **запланированных мероприятий по PSEA**.
- Будет укреплено **лидерство, ориентированное на людей**, за счет внедрения **новой системы лидерства, обновления программ обучения и инструментов**, что приведет к более эффективным и последовательным методам управления во всем МБТ.

Элемент 3. Формирование будущих кадров с помощью навыков и инноваций

62. Этот элемент направлен на обеспечение сотрудников МБТ навыками, гибкостью и готовностью к будущему, чтобы эффективно работать в быстро меняющихся условиях. Новые технологии, в том числе ИИ, меняют способ работы Организации, и мы должны реагировать на это путем **укрепления потенциала сотрудников** и развития **культуры непрерывного обучения**. Элемент 3 подчеркивает важность понимания новых потребностей в навыках, подготовки персонала к новым методам работы и **поддержки**

адаптации в различных должностях и функциях. Необходимость пересмотра должностей, переподготовки или повышения квалификации персонала в равной степени актуальна как для сотрудников, работающих над проектами сотрудничества в целях развития, так и для тех, чья работа финансируется из регулярного бюджета. Необходимо разработать соответствующие механизмы при поддержке доноров, чтобы обеспечить сотрудникам, финансируемым за счет проектов сотрудничества в целях развития, необходимое время и ресурсы для участия в учебных мероприятиях.

63. Действия в рамках этого элемента сосредоточены на двух приоритетных направлениях: **«Грамотность в области цифровых технологий и ИИ»**, которое формирует базовые навыки для ответственного и эффективного использования технологий; **«Направления переподготовки»**, которое открывает доступ к будущим рабочим местам МОТ, переосмысливает роли и разрабатывает ориентированные на будущее стратегические планы обучения для переподготовки персонала.

3.1. Приоритетное направление: грамотность в области цифровых технологий и ИИ

64. Укрепление базовых цифровых навыков всего персонала будет иметь решающее значение для обеспечения того, чтобы все сотрудники могли эффективно работать в условиях быстрых технологических изменений и использования ИИ на работе. Будут проводиться дальнейшие учебные мероприятия для укрепления уверенности в использовании современных цифровых инструментов, приложений и систем, что позволит сотрудникам эффективно выполнять свою работу, улучшит взаимодействие между штаб-квартирой и регионами, а также между департаментами и местами службы и создаст возможности для адаптации к новым технологическим требованиям по мере их развития.
65. В рамках всей Организации будет проведено обучение по вопросам этики ИИ, ответственного использования ИИ, защиты данных и связанных с этим рисков с целью помочь сотрудникам ориентироваться в возможностях и проблемах, связанных с новыми технологиями. Это обучение будет основано на материалах Департамента управления информацией и технологиями (INFOTEC) и будет направлено на разъяснение того, что представляет собой безопасное и надлежащее использование ИИ, определение границ человеческого контроля и акцентирования внимания на важности защиты персональных данных и соблюдения институциональных требований и требований системы ООН. Особое внимание будет уделяться сохранению роли человеческого суждения и обеспечению того, чтобы решения, имеющие организационные, этические или репутационные последствия, по-прежнему принимали сами сотрудники.
66. Руководители и сотрудники получают рекомендации по эффективной интеграции ИИ и цифровых решений в повседневную работу. Это будет включать разработку примеров, актуальных для конкретных должностей, а также вспомогательных средств для принятия решений, которые помогут сотрудникам оценить, когда и как ответственно использовать инструменты ИИ.
67. INFOTEC и Международный учебный центр МОТ (Туринский центр) будут ключевыми партнерами в рамках мероприятий по данному приоритетному направлению, обеспечивая техническую обоснованность, актуальность и соответствие учебных материалов и систем управления передовой практике в системе ООН. Их поддержка позволит обеспечить согласованное внедрение обучения цифровым навыкам, облегчить доступ к передовым учебным ресурсам и обеспечить сотрудников и руководителей знаниями и поддержкой,

необходимыми для безопасного и эффективного использования цифровых инструментов и инструментов ИИ.

3.2. Приоритетное направление: направления переподготовки

68. По мере проведения реформ, направленных на укрепление технического потенциала на местах, и определения будущей бизнес-модели ГСЦ, будет проведено всестороннее исследование с целью оценки того, как ИИ и автоматизация изменят основные функции в рамках всего МБТ. В ходе исследования будут проанализированы политические, технические, административные и вспомогательные функции, а также будет учтена информация о работе, уже проделанной в других организациях ООН по аналогичным функциям. Анализ позволит определить, какие задачи, вероятно, будут расширены, преобразованы или постепенно упразднены, что даст возможность МБТ предвидеть изменения в содержании работы и проактивно планировать необходимые ресурсы по мере развития рабочей среды. Результаты исследования послужат основой для перспективного прогноза потребностей в квалифицированных кадрах, что обеспечит МОТ возможность и в дальнейшем выполнять свой мандат в условиях постоянного развития технологий.
69. На основании результатов этого исследования будут сформулированы основанные на фактических данных рекомендации, которые послужат ориентиром для пересмотра рабочих обязанностей и определения приоритетов в области переподготовки. При необходимости будут разработаны обновленные профили должностей в диалоге с Профсоюзом персонала и соответствующими экспертами в данной области, чтобы четко определить интеграцию задач, связанных с использованием ИИ, при этом сохранив ясность в отношении обязанностей, полномочий по принятию решений и этического надзора. Такой подход будет способствовать обеспечению прозрачности, подотчетности и ориентированному на человека применению технологий во всех областях работы.
70. Будет разработан стратегический план обучения для предоставления целевых программ переобучения и повышения квалификации в соответствии с переработанными профилями должностей. Этот план будет направлен на развитие технических, аналитических и поведенческих навыков, необходимых для будущих должностей, с тем чтобы сотрудники могли приобрести навыки, необходимые для адаптации к меняющимся требованиям работы. Обучение будет организовано в том числе в виде формальных курсов, прикладного обучения, межфункциональных заданий и структурированных программ, что позволит сотрудникам постепенно повышать свою квалификацию. План также будет включать механизмы, обеспечивающие доступ к обучению тем сотрудникам, чья работа финансируется в рамках проектов сотрудничества в целях развития, с учетом их роли в выполнении мандата МОТ.
71. Для проведения исследования и подготовки рекомендаций HRD будет сотрудничать со специалистами МОТ в области исследований, навыков и информационных технологий (ИТ) и будет использовать опыт других организаций ООН. Взаимодействие с Туринским центром также будет иметь ключевое значение для разработки ориентированных на будущее инициатив в области обучения. Эти партнерства позволят объединить специализированные знания о тенденциях будущего сферы труда, прогнозировании навыков и управлении технологиями, а также помогут обеспечить, чтобы программы обучения оставались основанными на фактических данных, реагировали на потребности и соответствовали стратегическим приоритетам Организации.

Основные результаты

- **Будут реализованы программы обучения в области цифровых технологий и ИИ для всей Организации**, включая базовое обучение цифровым навыкам для всех сотрудников и обязательные модули по этике ИИ, ответственному использованию и защите данных.
- **Будет проведена оценка воздействия на будущее сферы труда** с целью анализа того, как ИИ и автоматизация изменят задачи в политической, технической, административной и вспомогательной сферах, а также определения приоритетных областей для пересмотра содержания работы и переподготовки персонала.
- **Будут обновлены профили должностей** с учетом задач, выполняемых с помощью ИИ, и компетенций, необходимых для пересмотренных должностей.
- **Будет разработан и внедрен стратегический план обучения**, предусматривающий целевые программы переподготовки и повышения квалификации в соответствии с пересмотренными профилями должностей и будущими потребностями в навыках, а также обеспечивающий доступ к ним для сотрудников, чья работа финансируется в рамках проектов сотрудничества в целях развития.

► Реализация Стратегии в области людских ресурсов

72. Стратегия в области людских ресурсов на 2026–29 годы, изложенная в этом документе, отражает общеорганизационное обязательство работать вместе, чтобы реализовать будущее, которое мы представляем себе для МОТ. Ее успешная реализация будет зависеть от ключевых благоприятных факторов и прочных внутренних и внешних партнерств. Она также опирается на ряд основополагающих предположений и сталкивается с остаточными рисками, которые необходимо признать и отслеживать.

Сквозные факторы, обеспечивающие реализацию

Основанная на цифровых технологиях функция управления персоналом

73. Современная, основанная на цифровых технологиях функция управления персоналом имеет ключевое значение для предоставления высококачественных услуг сотрудникам и руководителям. Постоянное совершенствование систем и инструментов управления персоналом позволит Организации упростить и автоматизировать процессы, снизить административную нагрузку и повысить точность данных. Эта эволюция также улучшит пользовательский опыт за счет предоставления более доступных решений и решений самообслуживания. Усиление системной интеграции повысит прозрачность.

Аналитика в сфере управления людскими ресурсами

74. Надежные, своевременные и доступные данные являются основой для принятия решений, основанных на фактах. Благодаря улучшению аналитики в сфере управления людскими ресурсами Организация сможет выявлять тенденции, прогнозировать потребности в кадрах и оценивать прогресс по всем направлениям Стратегии в области людских ресурсов.

Внутренние и внешние партнерства

75. Реализация Стратегии в области людских ресурсов потребует эффективного сотрудничества в рамках всего МБТ и постоянного взаимодействия с внешними партнерами.
76. Ключевое партнерство между HRD и Профсоюзом персонала МОТ будет по-прежнему играть существенную роль, особенно в контексте реализации инициатив по реформированию МОТ, а также в других областях. Это партнерство способствует обеспечению справедливости и уважения во всех процессах и инициативах в области управления человеческими ресурсами.
77. HRD будет продолжать тесно сотрудничать с департаментами стратегического планирования и управления (PROGRAM) и управления финансами (FINANCE) в области стратегического планирования кадрового обеспечения. Это сотрудничество особенно важно сейчас, когда МБТ сталкивается с финансовыми ограничениями, и будет оставаться важным для обеспечения ясности, последовательности и согласованности на протяжении всей реформы.
78. DCOMM будет играть центральную роль в реализации изменений, координируя коммуникацию, способствуя вовлечению и обеспечивая информированность, поддержку и необходимые ресурсы для сотрудников и руководителей на протяжении всего переходного периода.
79. INFOTEC будет ключевым партнером в обеспечении безопасной и ответственной интеграции ИИ и цифровых инструментов в повседневную рабочую практику. Это включает разработку механизмов управления, продвижение цифровой грамотности и обеспечение соответствия технологических решений принципам защиты данных, справедливости и ответственности. INFOTEC также будет поддерживать разработку учебных программ для повышения квалификации персонала в области новых технологий и стимулирования инноваций в рамках МБТ.
80. Департамент исследований и публикаций (RESEARCH) обеспечит необходимый экспертный вклад в отношении того, как технологические, экономические и социальные мега-тенденции будут влиять на должности и компетенции МОТ. Выводы, сделанные в результате исследования будущего сферы труда, будут использованы для пересмотра содержания работ, определения направлений переподготовки, планирования кадровых ресурсов и установления стратегических приоритетов. Это обеспечит проведение реформ на основе надежных данных и в соответствии с более широким лидерством Организации в вопросах будущего сферы труда.
81. Внешние партнерства, в рамках системы ООН, с академическими учреждениями и техническими экспертами расширят доступ к передовым исследованиям, новым практикам и специализированным знаниям, которые укрепят способность Организации к преобразованию.
82. HRD поддерживает тесное партнерство с Туринским центром, ориентированное на развитие, наращивание потенциала и обучение сотрудников МОТ⁵. HRD также тесно сотрудничает с Отделением Организации Объединенных Наций в Женеве и Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций в области языковой подготовки и

⁵ Изложенные в документе GB.356/INS/7 предложения по оптимизации или сокращению курсов Туринского центра для трехсторонних участников не оказывают прямого влияния на обучение, предоставляемое Туринским центром сотрудникам МОТ.

развития лидерских качеств у членов страновых групп ООН. Эти партнерские отношения будут продолжены в той мере, в какой это возможно, с учетом потенциального сокращения и пересмотра приоритетов финансирования в области развития персонала⁶.

83. В дополнение к ключевому взаимодействию с Туринским центром в вопросе продвижения инноваций HRD сотрудничает с несколькими другими организациями ООН в рамках Сети по людским ресурсам Координационного совета руководителей (КСР) и Женевского университета в рамках Женевской инициативы по инновациям.

Ключевые предположения и остаточные риски

84. Успешная реализация Стратегии в области людских ресурсов предполагает:
- Достаточные ресурсы, включая кадровые, бюджетные и средства на развитие персонала, для реализации запланированных мероприятий и поддержки потребностей в области управления изменениями.
 - Постоянную стабильность и ясность в организационном плане по мере продвижения реформы.
85. К остаточным рискам, которые могут повлиять на реализацию, относятся:
- Задержки или изменения в процессе реформы, которые могут повлиять на последовательность, масштаб или необходимые ресурсы.
 - Продление замораживания найма, что еще больше ограничит возможность достижения ожидаемых результатов, связанных с повышением разнообразия.
 - Ограничение ресурсов, например предлагаемое сокращение и перераспределение средств на развитие персонала, что может повлиять на сроки реализации, внедрение программ обучения или меры поддержки персонала.
 - Внешние потрясения: финансовые, геополитические или связанные с глобальным здоровьем, — которые могут изменить организационные приоритеты или снизить операционную гибкость.
86. Меры по смягчению последствий будут включать в себя постоянный мониторинг, адаптивное планирование, укрепление коммуникации и тесную координацию между департаментами HRD, Бюро Генерального директора, PROGRAM, FINANCE, DCOMM и Профсоюзом персонала.

► Заключительные замечания

87. Воплощение концепции Стратегии в области людских ресурсов имеет решающее значение для обеспечения устойчивости, эффективности и готовности МОТ к будущим вызовам. Стратегия в области людских ресурсов на 2026–29 годы определяет четкий путь укрепления нашего кадрового состава, способствуя преобразованию и созданию инклюзивной, уважительной и благоприятной среды. Ее успех зависит от коллективных усилий

⁶ См. предложения, изложенные в документе GB.356/INS/7, касающиеся сокращения средств на развитие персонала и определения приоритетности мероприятий по развитию персонала.

сотрудников, менеджеров, руководителей и партнеров, работающих вместе с общими стремлениями и целями.

88. Стратегия в области людских ресурсов призвана обеспечить соответствие кадрового состава новой операционной модели, сформированной в результате реформы, поддерживать персонал во время переходного периода и гарантировать сохранение в Организации экспертных знаний и институциональной памяти, необходимых для выполнения ее мандата. В Стратегии признается, что реформа будет иметь значительные последствия для должностных обязанностей, требований к квалификации, форм организации работы и географического распределения персонала, включая перераспределение сотрудников в регионы, корректировку организационных структур и, в случае необходимости, сокращение рабочих мест путем согласованных увольнений, естественного оттока персонала и, в крайнем случае, вынужденных увольнений.
89. Участие МОТ в инициативе «ООН-80» еще раз подчеркивает необходимость гибкого и готового к будущему кадрового состава, способного эффективно работать в более интегрированной многосторонней среде. Это включает укрепление механизмов реализации проектов на местах, упрощение доступа к специализированным знаниям и новые формы сотрудничества в рамках системы ООН.
90. По мере того как Организация продолжает процесс реформирования и адаптируется к стремительно меняющейся сфере труда, настоящая Стратегия подтверждает центральную роль сотрудников в выполнении мандата МОТ. Инвестируя в наших сотрудников, развивая таланты, поддерживая инновации и отстаивая наши основные ценности, мы обеспечиваем, чтобы МОТ продолжала оказывать значительное влияние на работников, работодателей и правительства во всем мире — сегодня и в будущем.

► Предлагаемое решение

91. **Административный совет одобрил Стратегию в области людских ресурсов МОТ на 2026–29 годы и поручил МБТ учитывать подготовленные рекомендации при реализации Стратегии.**

► Приложение

Показатели успеха

Показатели элемента 1

Управление позитивными изменениями		
Показатель	Цель (к концу 2027 г.)	
Доля затрагиваемых сотрудников, которые указывают, что они удовлетворены поддержкой, полученной в контексте реформы	65%	
Средство контроля / источник данных	Базовый показатель (31 декабря 2025 г.)	
Регулярные контрольные вопросы	Новый показатель	
Эффективный социальный диалог в контексте реформы		
Показатель	Целевой показатель (в 2026 г.)	Целевой показатель (в 2027 г.)
Количество связанных с реформой встреч и соглашений между администрацией и Профсоюзом персонала		
Встречи, связанные с реформой	24	16
Соглашения, связанные с реформой	2	2
Средство контроля / источник данных	Базовый показатель (31 декабря 2025 г.)	
Протоколы совещаний ПСК и других совещаний	Заседания: 20	
Опубликованные соглашения	Новый показатель	

Показатели элемента 2

Прогресс в реализации элемента 2 будет оцениваться с помощью показателей, отражающих прогресс в плане широты представленности (гендерного, географического, опыта), снижения психосоциального риска, уважительного поведения на рабочем месте и лидерства, ориентированного на людей.

Гендерное равенство на должностях категорий специалистов и руководителей

Показатель	Промежуточная цель (к концу 2027 г.)	Цель (к концу 2029 г.)
а) Доля должностей категории специалистов в МОТ (от Р1 до Р4, штатные сотрудники), занимаемых женщинами	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47–53%)	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47–53%)
б) Доля должностей категории руководителей в МОТ (Р5 и выше, штатные сотрудники), занимаемых женщинами	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47–53%)	Гендерное равенство в пределах 3% паритета (47–53%)
Средство контроля / источник данных	Базовый показатель	
Доклад Административному совету о составе и структуре персонала	Статус на 31 декабря 2025 г.: Р1–Р4: 55% Р5 и выше: 47%	

Улучшение процессов для целей географического разнообразия

Показатель	Промежуточный этап (к концу 2027 г.)	Цель (к концу 2029 г.)
Увеличение числа кандидатов на должности, финансируемые из регулярного бюджета и в рамках сотрудничества в целях развития, из недопредставленных или непредставленных стран	Увеличение на 10% по сравнению с базовым показателем = 24,0%	Увеличение на 20% по сравнению с базовым показателем = 26,2%
Средство контроля / источник данных	Базовый показатель	
Система найма ILO People	31 декабря 2025 г.: доля кандидатов из недопредставленных или непредставленных стран в 2025 г.: 21,8%	

Улучшение процессов в части опыта, связанного с тремя группами трехсторонних участников

Показатель	Промежуточный этап (к концу 2027 г.)	Цель (к концу 2029 г.)
Увеличение числа кандидатов на должности, финансируемые из регулярного бюджета и в рамках сотрудничества в целях развития, в профиле которых указано, что они имеют опыт работы в правительстве, организациях работодателей и предпринимателей или профсоюзах, с разбивкой по типам опыта	Увеличение на 10% по сравнению с базовым показателем в 2026 и 2027 гг.	Дальнейшее увеличение на 10% в 2028 и 2029 гг. по сравнению с показателями 2027 г.

Средство контроля / источник данных

Система найма ILO People

Базовый показатель

В 2025 г.: доля кандидатов, указавших опыт работы, связанный с тремя группами трехсторонних участников: всего — 19%, правительства — 12%, организации работодателей — 4%, организации работников — 3%

Снижение психосоциальных рисков**Показатель**

Количество профилактических мероприятий, реализованных в организации/регионах/страновых бюро для устранения выявленных недостатков

Подтверждение улучшения — снижение индекса психосоциальных рисков в период с 2026 по 2028 гг.

Промежуточный этап(н/д) Цель (к концу 2028 г.)**Средство контроля / источник данных**

Результаты оценки психосоциального риска и ответные меры

Базовый показатель

Новый показатель — цели будут установлены на основе результатов оценки психосоциальных рисков в 2026 г.

Рабочая среда в МОТ, основанная на взаимном уважении**Показатель**

Количество проведенных семинаров по вопросам рабочей среды, основанной на взаимном уважении, и их воздействие с точки зрения сокращения числа случаев домогательств

Проведенные семинары

**Промежуточный этап
(в 2026–27 гг.)**

10

Цель (к концу 2029 г.)

75%

Доля опросов, содержащих сведения об улучшении ситуации

Средство контроля / источник данных

Лист отслеживания семинаров

Базовый показатель

Количество семинаров в 2024–25 гг.:

Данные опросов о воздействии

Улучшение показателей лидерского поведения, ориентированного на людей**Показатель***

Количество руководителей (P4–D2), прошедших обучение лидерскому поведению, ориентированному на людей, и осязаемое влияние на сотрудников

Доля руководителей, прошедших обучение

**Промежуточный этап
(к концу 2027 г.)**

50%

Цель (к концу 2029 г.)

75%

Доля сотрудников, отмечающих, что
руководитель демонстрирует лидерское
поведение, ориентированное на людей

65%

Средство контроля / источник данных

Базовый показатель

Модули обучения и управления
эффективностью системы кадрового
управления MOT (ILO People)

Новый показатель

* Этот показатель зависит от наличия средств на повышение квалификации персонала и подтверждения того, что эти средства могут быть выделены на данную деятельность.

Показатели элемента 3

Прогресс в реализации элемента 3 будет оцениваться с помощью показателей, отражающих влияние целевых мероприятий по повышению квалификации и переподготовки, а также обучения, направленного на укрепление управления искусственным интеллектом (ИИ).

Повышение уровня управления ИИ		
Показатель	Промежуточный этап (к концу 2027 г.)	Цель (к концу 2029 г.)
Доля сотрудников целевой группы (групп), прошедших обучение по управлению ИИ и получивших знания (сдавших сертификационный тест)	70%	90%
Средство контроля / источник данных	Базовый показатель	
Модуль обучения системы кадрового управления MOT	Новый показатель	
Влияние переквалификации и повышения квалификации		
Показатель	Промежуточный этап (к концу 2027 г.)	Цель (к концу 2029 г.)
Доля сотрудников целевой группы (групп), которые отмечают, что они применяют новые навыки	60%	70%
Доля руководителей, которые отмечают, что они видят влияние обучения на результаты работы своих сотрудников	50%	70%
Средство контроля / источник данных	Базовый показатель	
Систематизация навыков после обучения и опросы о влиянии	Новый показатель	