

**ЕДИНАЯ СИСТЕМА НАЧИСЛЕНИЯ ОКЛАДОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

Доклад подготовили:

М. Дебора Уайнс

Ион Горита

Виктор Вислых

Объединенная инспекционная группа

Женева, 2005 год



Организация Объединенных Наций

JIU/REP/2005/4

RUSSIAN

Original: ENGLISH

**ЕДИНАЯ СИСТЕМА НАЧИСЛЕНИЯ ОКЛАДОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ
СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

Доклад подготовили:

М. Дебора Уайнс

Ион Горита

Виктор Вислых

Объединенная инспекционная группа



Организация Объединенных Наций, Женева, 2005 год

СОДЕРЖАНИЕ

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
Сокращения		iv
Глоссарий		v
Резюме: цель, выводы и рекомендации	A – D	vii
ВВЕДЕНИЕ	1 – 6	1
I. ТЕХНИЧЕСКАЯ ОСУЩЕСТВИМОСТЬ	7 – 11	2
II. СРОКИ	12 – 16	4
III. ЭКОНОМИЯ И ВЫГОДЫ	17 – 24	6
A. Экономия	18 – 21	6
B. Количественные и неопределяемые количественно выгоды	22 – 24	8
IV. СТРАТЕГИЯ И ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ	25 – 32	9
V. УКРЕПЛЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА В ОБЩЕЙ СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ	33 – 37	12
Приложение		14

Сокращения

ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВПС	Всемирный почтовый союз
ВТО	Всемирная туристская организация
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
КВУП	Комитет высокого уровня по программам (КСР)
КВУУ	Комитет высокого уровня по управлению (КСР)
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций (ранее - АКК)
МВЦ	Международный вычислительный центр
МОТ	Международная организация труда
МПП	Мировая продовольственная программа
МСЭ	Международный союз электросвязи
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНОПС	Управление ООН по обслуживанию проектов
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения

ГЛОССАРИЙ

Аутсорсинг

Аутсорсинг означает привлечение ресурсов за пределами организационной структуры, как правило, для экономии денег и/или использования специального опыта сторонней структуры. В том виде, в каком аутсорсинг обычно используется в предпринимательской практике, он часто предусматривает привлечение предприятием другой компании, например по предоставлению консультаций или обслуживанию приложений, для выполнения функций, с которыми предприятие могло бы справиться своими силами, если использование сторонних ресурсов обходится дешевле. Например, предприятие может передать на сторону функции использования информационной технологии (ИТ), поскольку для этого дешевле привлечь стороннюю структуру, чем создавать свою собственную группу ИТ. В этом докладе термин "аутсорсинг" используется для обозначения услуг, предоставляемых структурами, сторонними по отношению к системе Организации Объединенных Наций¹.

Инсорсинг

В настоящем докладе для проведения различия между внешним (по отношению к системе Организации Объединенных Наций) и внутренним аутсорсингом используется термин "инсорсинг". Здесь под инсорсингом мы понимаем предоставление услуг организациями, принадлежащими к системе Организации Объединенных Наций.

Офшоринг

Офшоринг означает перемещение непрофильной деятельности в районы с низкими издержками при сохранении этой деятельности в пределах организации. Вспомогательные функции обеспечения, такие, как расчет заработной платы, службы поддержки клиентов, ведение личных дел сотрудников и т.п., выполняются сотрудниками самой организации, однако там, где связанные с этим расходы гораздо ниже средних по организации.

Планирование общеорганизационных ресурсов

Системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) - пакеты программного обеспечения, состоящие из нескольких модулей, например людские ресурсы, продажи, финансы и производство, и обеспечивающие межорганизационную

¹ См. www.webopedia.com.

интеграцию данных с помощью встроенных бизнес-процессов. Эти проекты программного обеспечения могут быть адаптированы к конкретным требованиям организации. В ходе 90-х годов системы ПОР стали де-факто стандартом замены старых систем в крупных, в частности многонациональных, компаниях².

Платежные ведомости, система расчета заработной платы и система выполнения расчетов заработной платы

Платежная ведомость - это ведомость работников, получающих регулярную оплату³. Хотя у термина "система расчета заработной платы" нет какого-либо одного официального определения, связь обоих терминов ("расчет заработной платы" и "система") показывает, что речь идет о методе или процедуре оплаты работников Организации. Сюда относится определенный набор взаимозависимых элементов и правил, предусматривающих условия оплаты в данной организации, таких, как структура окладов, налоговая шкала, выплаты и пособия, периодичность и даты перечисления оклада и т.п. Система выполнения расчета заработной платы может быть определена как компьютерная система, используемая Организацией для начисления и выплаты окладов работников. Следует отметить, что термин "система расчета заработной платы" и "система выполнения расчета заработной платы" часто используются как синонимы, обозначая компьютерную систему выполнения расчета заработной платы.

² "A model of ERP project implementation", Part A., and Shanks G., Journal of Information Technology, 2000.

³ The Concise Oxford Dictionary, tenth edition.

Резюме

Цель: В настоящем докладе рассматриваются возможности существенной экономии, которая могла бы быть получена организациями системы Организации Объединенных Наций и государствами-членами, если они решат создать единую систему начисления окладов. Средства, вложенные этими организациями только в управленческие информационные системы (УИС), за последние десять лет превысили 1 млрд. долл. США⁴. Новый общий подход, координирующий инвестиционные усилия общесистемным образом, дал бы значительную экономию и дополнительные выгоды. В настоящем докладе рассматривается постановка расчетов заработной платы в различных организациях с целью выявления более серьезных препятствий и выработки рекомендаций относительного последующего совершенствования систем и процессов начисления окладов. Его анализ и рекомендации призваны дать отправную точку для последующего затратоэффективного решения по реализации функции начисления окладов во всех организациях системы Организации Объединенных Наций.

Выводы и рекомендации

А. Большинство организаций, фондов и программ в последние годы разработали свои УИС. Комплексная управленческая информационная система (КУИС) обошлась в более чем 80 млн. долл. США, Комплексная система информации о ресурсах (КСИР) МОТ стоила примерно 40 млн. долл. США, ВОЗ подписала контракт с "Оракл корпорэйшн" на 55 млн. долл. США и т.д. и т.п., при этом государства-члены оплачивают колоссальные счета за одни и те же услуги. В рамках этих решений организации создали свои собственные системы начисления окладов, которые независимо друг от друга эволюционировали в последние годы. На сегодняшний день в системе Организации Объединенных Наций имеется примерно 17 разных систем начисления окладов. Нынешняя среда расчетов по заработной плате - результат некоординированного подхода, во многом обусловленного тем, как каждая организация толкует общие правила и положения. Разное толкование общих правил и положений стало не последней причиной появления сложных сводов правил, которые вместе взятые чрезмерно усложняют организацию и модернизацию расчетов по заработной плате. Однако согласованный подход к будущему развитию, унификации и стандартизации правил и положений, т.е. их единое толкование и приверженность руководства этой цели, способен преодолеть эти препятствия. Инспекторы хотели бы подчеркнуть необходимость того, чтобы в качестве первого шага учреждения продемонстрировали заинтересованность в этом вопросе и желание внести свой вклад. Для этого нужен специальный механизм управления, который еще предстоит создать; несомненно, это - наиболее важный фактор успеха, способный протолкнуть реализацию любого общего системного решения через бюрократические препоны.

⁴ См. JIU/REP/2002/9.

В. Применяемые подходы должны тщательно планироваться на межорганизационной основе с учетом больших инвестиций, уже вложенных в УИС. Инспекторы считают, что первым шагом на пути к созданию единой системы начисления окладов стало бы сокращение числа нынешних систем расчета заработной платы. По каждой из нынешних групп поставщиков необходимо выделить "ведущие" организации, что касается и других ныне существующих систем, таких как КУИС. Эти ведущие организации и/или общие структуры по функциональному обеспечению, такие, как Международный вычислительный центр (МВЦ), могли бы оказывать услуги по расчетам заработной платы тем организациям, которым нужны свои специфические решения.

С. Предварительный анализ экономии, которую может дать общая система расчета заработной платы, показывает экономию порядка 100 млн. долл. США за период 10 лет, и это всего лишь "верхушка айсберга" с учетом существенных дополнительных преимуществ, которых можно ожидать, трудно определяемых в количественном плане на данном этапе. Вложения в системы начисления окладов могли бы дать значительную отдачу в плане снижения расходов и более четкого управления системами. К числу основных выгод относятся:

- устранение ненужных систем и процессов (упрощение и консолидация);
- внутренняя эффективность и действенность;
- уменьшение расходов;
- предоставление учреждениям возможности сосредоточиться на своих основных задачах;
- усиление стандартизации, возможность оптимизации политики и процедур начисления окладов.

Д. Инспекторы считают, что общая система начисления окладов не только технически осуществима, но и желательна в финансовом отношении, хотя эта задача и не проста. Чтобы решить ее, потребуется инициатива руководства и поддержка со стороны старших управленческих сотрудников в масштабах всей системы - решающие факторы успеха. Вопрос межучрежденческой поддержки и инициативы руководства активно подчеркивался в замечаниях, полученных от всех организаций; без этого успешная реализация любой общей системы окажется невозможной. Хотя эту инициативу следовало бы рассмотреть десять лет назад, сегодня еще не поздно начать двигаться вперед.

Рекомендация 1

Генеральной Ассамблее следует:

- а) одобрить разработку общей системы начисления окладов в качестве первого шага к созданию ПОР в системе Организации Объединенных Наций в целом; а также**
- б) просить Генерального секретаря в его качестве Председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР): добиваться усиления заинтересованности на самом высоком уровне со стороны организаций системы Организации Объединенных Наций на основе создания управленческой структуры, которая должна ускорить, координировать и контролировать разработку и реализацию общей системы начисления окладов путем осуществления поэтапного подхода и в контексте общей системы ПОР; а также представить доклад Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят второй сессии о состоянии выполнения этой рекомендации.**

(Подробнее см. пункты 12-16 к а) и б), а также пункты 30-31 к б).)

Рекомендация 2

Генеральному секретарю в его качестве председателя КСР следует предложить КСР:

- а) установить "ведущие" организации или общие структуры функционального обеспечения, которые способны за плату или на другой финансовой основе оказывать услуги по начислению окладов тем учреждениям, которые имеют старые и устаревшие системы;**
- б) унифицировать, упростить и стандартизировать применение в масштабах системы Организации Объединенных Наций общих правил и положений о персонале, касающихся окладов и пособий; а также;**
- с) представить Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят второй сессии доклад о состоянии выполнения этой рекомендации.**

(Подробнее см. пункт 16 к а) и пункты 35-37 к б).)

ВВЕДЕНИЕ

1. Расчет окладов сотрудников - не самая главная из задач системы Организации Объединенных Наций, хотя из-за важности своевременного и точного начисления окладов эта функция относится к наиболее заметным. Здесь могут быть реализованы возможности партнерства с частным сектором и варианты передачи непрофильных функций сторонним структурам, что даст системе Организации Объединенных Наций экономический эффект и позволит ей в большей степени ориентировать ресурсы на достижение главных целей. Аутсорсинг расчета заработной платы может быть внутренним - в системе Организации Объединенных Наций, - когда некоторые организации выступали бы в качестве поставщиков услуг для других организаций, или внешним, когда услуги по начислению окладов выполняли бы некоторые частные или государственные структуры.

2. В последнее десятилетие многие организации частного сектора, а также несколько организаций государственного сектора изучали различные способы оптимизации дефицитных ресурсов на основе сосредоточения на главных задачах и передачи на сторону, или "офшоринга", таких непрофильных функций, в частности административного характера, как расчет заработной платы ввод данных и т.п. Вариант офшоринга в широком смысле был признан в справочном докладе, подготовленном Группой координаторов по ИКТ (информационно-коммуникационным технологиям) Комитета высокого уровня по управлению (КВУУ)⁵. Были названы следующие преимущества: снижение расходов на обслуживание, возможность сосредоточения организаций на основной деятельности, когда Организация Объединенных Наций показывала бы пример и предоставляла бы поддержку экономике развивающихся стран и стран, находящихся на переходном этапе. Эта инициатива по офшорингу могла бы также быть полезна для экспериментальной проработки последующих аналогичных договоренностей в отношении более широкого круга административных функций, послужив для них примером.

3. Что касается возможностей внешнего аутсорсинга, то следует отметить, что многие организации системы Организации Объединенных Наций имеют нестандартные системы, разработанные ими своими силами. В настоящее время внешние структуры, обслуживающие приложения, редко принимают на обслуживание нестандартные, нетиповые системы, поэтому на данном этапе это решение не было бы затратоэффективным. Эта возможность изучалась несколькими организациями, которые пришли к выводу, что этот вариант себя не оправдывает. Инспекторы с этим согласны.

⁵ United Nations System ICT Strategy, background document to the report of the ICT Network Working Group, September 2004.

4. Наиболее важный фактор успеха общей системы начисления окладов - заинтересованность руководства и поддержка со стороны руководителей. Роль КСР и его КВУУ критична для успеха этой инициативы. Сеть КСР по ИКТ уже разработала стратегию Организации Объединенных Наций в области ИКТ, одобренную Комитетом высокого уровня по программам (КВУП), КВУУ и КСР на его восьмой сессии 5-6 октября 2004 года (СЕВ/2004/6). На своем апрельском совещании 2005 года КВУУ предложил создать рабочую группу в составе членов КВУУ, КВУП и Сети ИКТ для развития инициатив, связанных со стратегией Организации Объединенных Наций в области ИКТ. МВЦ разрабатывает рабочие модели, в частности для начисления заработной платы. Ожидается, что Генеральная Ассамблея рассмотрит стратегию ИКТ на своей шестидесятой сессии. В данном докладе затрагиваются основные области стратегии ИКТ, в частности необходимость перехода на единые программные приложения, такие, как начисление заработной платы в контексте необходимой общей системы планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР) в масштабах всей системы Организации Объединенных Наций.

5. Как шаг к ПОР, общему для всей системы Организации Объединенных Наций, приложение начисления окладов могло бы использоваться как первый экспериментальный проект общего приложения. Для этого имеются следующие основания: а) эта функция не относится к числу критичных, б) оцененная экономия велика, с) работа в этом направлении уже начата в контексте разработки стратегии ИКТ и д) некоторые учреждения уже выразили интерес к решению этого конкретного вопроса.

6. Инспекторы желают выразить благодарность сотрудникам ряда организаций системы Организации Объединенных Наций, которые любезно предоставили данные в ходе бесед и заполнив анкеты, а также ряда федеральных учреждений Соединенных Штатов, поделившихся своим опытом укрупнения функций начисления зарплаты в системе государственного управления Соединенных Штатов. Инспекторы также хотели бы выразить признательность Международному вычислительному центру (МВЦ), поставщикам программного обеспечения, а также другим, представившим ценные мнения в ходе подготовки настоящего доклада.

I. ТЕХНИЧЕСКАЯ ОСУЩЕСТВИМОСТЬ

7. В таблице ниже (см. приложение) показаны различные виды систем начисления окладов, используемых в различных организациях, фондах и программах. Имеются существенные различия между решениями и поставщиками, выбранными организациями, - от разработки своими силами до коммерческих продуктов, адаптированных с учетом конкретных потребностей данной организации. Все из них находятся на разных этапах развития информационных систем.

8. Хотя основное внимание в этом исследовании уделяется системам начисления окладов, такие системы не следует рассматривать как изолированные программные приложения, поскольку они во многом сопряжены с системами управления людскими ресурсами (СУЛР) и системами финансовой информации. Многие из проектов внедрения УИС основывались на реализации систем ПОР, таким образом, внедрение единой системы начисления окладов должно тщательно планироваться в более широком контексте ПОР.

9. В некоторых случаях приложение расчета окладов является частью или модулем более широкой системы такой, как ПОР, которая могла бы быть поставлена всего лишь одним продавцом. В других случаях эта часть СУЛР, сопрягаемая с финансовыми системами, поставленными разными фирмами, в результате чего разрабатывается специальное сопряжение между разными системами. В самых сложных случаях прикладная система расчета заработной платы представляет собой программное обеспечение, разработанное внутри данной организации, которое сопрягается с финансовой и кадровой системами и базами данных, которые также нестандартны и разработаны своими силами.

10. Главные поставщики на рынке ПОР - "Оракл", "ПиплСофт"⁶ и "САП", каждый из которых присутствует в системе Организации Объединенных Наций. Кроме того, реализовано пользовательское решение КУИС, разработанное секретариатом.

11. Инспекторы провели беседы с представителями крупнейших фирм - продавцов систем ПОР для установления технической осуществимости единой системы расчета окладов в системе Организации Объединенных Наций. Все из них были абсолютно убеждены в том, что современная технология позволяет создать общую систему начисления окладов, при которой: а) различные системы могут "общаться" друг с другом - либо с использованием в некоторых случаях стандартных интерфейсов либо в результате разработки новых интерфейсов - и б) приложения начисления окладов, предлагаемые каждым из этих крупнейших поставщиков, могут работать с различными операционными системами, включая разные версии Unix (т.е. Линукс, Солярис и т.п.), которые служат основой программных решений с открытым исходником. Кроме того, руководство и эксперты по ИТ внутри системы подтвердили осуществимость этого решения, несмотря на ту мантру руководителей среднего звена, что сделать это невозможно и "все мы разные".

⁶ "ПиплСофт" теперь принадлежит корпорации "Оракл".

II. СРОКИ

12. Сроки реализации общей системы начисления окладов во многом определяются тем, что все организации находятся на разных этапах развития информационных систем. Некоторые из организаций только создали новые системы начисления окладов и планируют ввести их в эксплуатацию в ходе 2005 года (Детский фонд Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Международная организация труда (МОТ) и Всемирный почтовый союз (ВПС)), другие только что завершили у себя процедуру выбора поставщиков (Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ)), в то время как другие уже применяют их на практике после нескольких лет разработки (в Секретариате Организации Объединенных Наций четвертая версия КУИС, по существу представляющая собой систему начисления окладов, используется с 2000 года). Кроме того, другие организации применяют старые системы начисления окладов, считающиеся устаревшими, и планируют модернизировать свои системы в ближайшей перспективе (Международная организация гражданской авиации (ИКАО), Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) и Всемирная метеорологическая организация (ВМО)). Такая некоординированная эволюция и нынешнее состояние реализации в различных организациях требуют тщательного планирования и поэтапного подхода.

13. Уже вложенные средства велики и должны учитываться, обеспечивая их максимальную отдачу, при планировании сроков будущего сближения. Вложения системы Организации Объединенных Наций в ИКТ растут быстрее, чем бюджеты на деятельность большинства организаций системы Организации Объединенных Наций или же среднемировые цены⁷. Вложения только в УИС в последние десять лет превысили 1 млрд. долл. США⁸. Средний срок эксплуатации УИС составляет порядка 10 лет.

14. Инспекторы считают, что для того, чтобы общая система начисления окладов стала успешней в среднесрочной и долгосрочной перспективе, уже сейчас необходимо начать планирование на межорганизационной основе. Кроме того, стремительная эволюция ИТ может способствовать консолидации информационных систем в целом. Системы следующего поколения могли бы открыть возможность построения единой общесистемной информационной системы, т.е. единой системы ПОР.

⁷ United Nations System ICT Strategy, background document to the report of the ICT Network Working Group, September 2004.

⁸ См. JIU/REP/2002/9.

15. Излишне говорить, что обрисованный выше метод реализации единой системы начисления окладов может быть реализован в контексте более широких систем ПОР и применительно к другим программам и техническим приложениям (ввод данных о сотрудниках, набор с использованием электронных средств, финансовые приложения и т.д.) с учетом того, что бизнес-процессы организаций системы Организации Объединенных Наций демонстрируют существенное сходство. Имеется большая возможность усиления отдачи уже вложенных средств и минимизации последующих вложений.

16. Инспекторы приходят к выводу, что этот проект может стать реальностью в среднесрочном и долгосрочном плане (5-10 лет), если решение об этом будет принято сейчас. Поэтапный подход мог бы включать следующие фазы:

- **Этап 1:** Консолидация нынешних систем начисления окладов в рамках нескольких групп ведущих организаций или общих вспомогательных структур, выступающих в качестве поставщиков услуг по начислению окладов (внутренних по отношению к системе Организации Объединенных Наций). Этот этап мог бы быть завершен в краткосрочном плане (1-4 года). Предлагается создать ведущую организацию для каждой из нескольких крупных систем начисления окладов, уже имеющихся в Организации Объединенных Наций, таких, как "Оракл", "ПиплСофт", "САП" и КУИС;
- **Этап 2:** Консолидация в рамках единой системы начисления окладов, в конце которой только одна-две организации оказывали бы услуги по расчету окладов для всей системы Организации Объединенных Наций. Решение об использовании одного-двух поставщиков услуг следует принять после предварительного анализа рисков. Инспекторы считают, что для уменьшения рисков следовало бы использовать двух поставщиков услуг. Этот этап мог бы быть реализован в среднесрочном плане (4-7 лет).
- **Этап 3:** Общее ПОР в системе Организации Объединенных Наций. Принимая во внимание техническую сложность вопроса и необходимость полной амортизации нынешних инвестиций, Инспекторы считают, что это может быть достигнуто в долгосрочном плане (7-10 лет), если такое решение будет принято сейчас.

(См. Рекомендации 1 а) и 1 б) выше.)

III. ЭКОНОМИЯ И ВЫГОДЫ

17. Трудно дать количественную оценку дополнительной, причем немалой, общесистемной экономии благодаря отказу в будущем от вложений в приобретение и/или эксплуатацию новых систем со стороны тех организаций, которые могли бы передать функции начисления окладов одной из "ведущих организаций". Кроме того, имеются выгоды, связанные со стандартизацией систем, которые имеют скорее качественный характер и поэтому с трудом поддаются количественной оценке.

A. Экономия

18. Инспекторы подготовили анализ экономии исходя из расходов на один расчетный лист, которые в настоящее время несут различные организации системы Организации Объединенных Наций, по сравнению с эталонными организациями⁹. Сбор данных, необходимых для оценки экономии, затруднен тем, что некоторым организациям расходы их системы расчета заработной платы неизвестны. В некоторых случаях системы настолько старые, что трудно оценить первоначальные расходы приобретения или разработки, связанные с начислением окладов. В других случаях данные, представленные различными организациями, несовместимы или неполны. Учитывались следующие расходы: приобретение аппаратного и программного обеспечения для расчета окладов и расходы на разработку (чтобы получить "расходы на работника в год", при этом расходы на приобретение и разработку распределялись на десятилетний период), ежегодные расходы на аппаратное и программное обеспечение и/или ежегодные лицензионные выплаты. В свете характера настоящего доклада другие расходы, которые могли бы представлять собой дополнительную второстепенную экономию, например служебные помещения и электроэнергия, не учитывались.

19. По нашей оценке, экономия благодаря внедрению общей системы расчета окладов составляет порядка 100 млн. долл. США за период десяти лет. Это вполне осязаемая сумма. Анализ данных, представленных организациями, позволяет нам считать, что средние расходы на расчет окладов на одного сотрудника за год, которые в настоящее время несут организации системы Организации Объединенных Наций, составляют порядка 200-250 долл. США. Если предположить, что будет реализован экономический эффект уменьшения числа таких систем, то Организация Объединенных Наций приблизится к показателю эталонных организаций - порядка 100 долл. США на

⁹ По данным агентства эталонного анализа из Атланты, "Хэкетт групп", наиболее эффективные компании из списка "1000" журнала "Форчун" расходуют на расчеты заработной платы 85 долл. на работника в год; другие тратят вплоть до 715 долларов. Правительство США ставит цель снижения этих затрат со 120 долл. на работника в среднем в настоящее время до 97 долларов.

сотрудника в год, и таким образом может быть получена средняя экономия в размере 125 долл. США на сотрудника в год. Если умножить эту сумму на число сотрудников системы Организации Объединенных Наций (порядка 80 000 человек, учитывая контракты всех видов) за десятилетний период, то мы получим нашу первоначальную общую оценку возможной экономии. Есть большие дополнительные возможности экономии и выгоды, в свете чего инспекторы полагают, что эта сумма экономии - всего лишь "верхушка айсберга".

20. Организации, планирующие покупку новой системы расчета окладов, в настоящее время имеют выбор: либо приобрести новую систему, либо обратиться к одной из организаций системы Организации Объединенных Наций как поставщику услуг начисления окладов; в обоих случаях для этого потребуются первоначальные вложения. Очевидно, что если данная организация выберет второй вариант, то это будет сопряжено с первоначальными расходами, связанными с адаптацией выбранной системы поставщика услуг по начислению заработной платы к потребностям клиентской организации. На данном этапе размер этих расходов трудно определить. Расходы на внедрение с большим трудом поддаются оценке, поскольку они представляют собой расходы на адаптацию стандартных продуктов с учетом конкретной среды и требований клиента. Таким образом, для того, чтобы получить реалистичные цифры, в каждом случае необходимо будет провести предварительное исследование. Помимо первоначальных инвестиций, необходимых для адаптации системы поставщика услуг по начислению окладов с учетом требований клиентской организации, имеются и другие текущие расходы, связанные с оказанием таких услуг. Они могут быть предусмотрены в контракте между организациями, в котором оговаривались бы финансовые обязательства обеих сторон (плата, механизмы, возмещение расходов и другие финансовые договоренности) и согласованный объем услуг.

21. Опрошенные поставщики ПОР сообщили, что первоначальные вложения небольшой организации (200-300 сотрудников), закупающие новую систему, возможно, составят порядка 1 млн. долл. США. Инспекторы считают, что для небольшой организации расходы на приобретение системы начисления окладов могут быть выше, чем расходы, связанные с адаптацией одной из существующих систем. Тем не менее экономию следует анализировать не на уровне отдельных организаций, а в общесистемной перспективе. Как пример, можно привести случай организации, приобретающей новую систему. В худшем сценарии цена новой системы может быть аналогична расходам на адаптацию существующей системы, однако имеются дополнительные возможности экономии, которые следует вычленить в общесистемной перспективе, такие, как исключение дублирования эксплуатационного обслуживания и модернизации программного обеспечения. В случае использования только одной системы эти расходы могли бы совместно покрываться поставщиком услуг по начислению окладов и организацией-

клиентом, при том, что, если бы обе организации имели две разные системы, каждая из них несла бы расходы на техническое обслуживание и модернизацию программного обеспечения отдельно.

В. Количественные и количественно не определяемые выгоды

22. Выгоды консолидации начисления окладов, первоначально в трех-четырех крупных ведущих организациях или структурах общего обслуживания, которые могли бы выступать в качестве поставщиков услуг для других, многообразны:

- Использование рыночных стандартов могло бы способствовать будущей глобальной интеграции систем и уменьшению расходов на нее. После достижения в итоге консолидации систем можно было бы затем рассмотреть возможность аутсорсинга, хотя инспекторы считают, что надо заблаговременно провести подробный анализ рисков такой инициативы;
- можно будет оптимизировать текущие вложения и сэкономить на оказавшихся ненужными системах;
- организации, которые еще не приняли решения, смогут обойтись без новых первоначальных вложений;
- ведущие организации или общие структуры обслуживания, выступающие в качестве поставщиков услуг, могли бы мобилизовать дополнительные ресурсы и совместно нести расходы (например, расходы на обслуживание, поддержку и модернизацию);
- благодаря снижению расходов и повышению общей эффективности, например, модернизация программного обеспечения систем сможет проводиться в меньшем числе мест.

23. Аналогичный проект, хотя и в гораздо больших масштабах, Соединенных Штатов осуществляется в системе государственного управления. Он охватывает приблизительно 1,8 млн. работников государственных учреждений. В недавнее время свои системы расчета заработной платы имели примерно 26 различных федеральных учреждений. Характер и масштабы этих учреждений весьма различны (самое мелкое из них имеет только трех сотрудников, а самое большое - около 225 000 работников). Какие-либо общие директивы отсутствовали, и большинство систем начисления заработной платы были созданы своими силами и не были соединены друг с другом. Теперь число систем расчета заработной платы и поставщиков таких услуг уменьшилось до четырех.

Некоторые учреждения еще не завершили миграцию функций по расчету заработной платы и пока используют свои собственные системы. В конечном счете общее число работников, зарплата которых будет начисляться с использованием этих четырех систем, составляет 1,8 млн. человек, а расчет зарплаты ведется по примерно 190 различным планам. Американские должностные лица, с которыми были проведены беседы, сообщили, что в системе Организации Объединенных Наций внедрить единую систему начисления окладов, может быть, проще, чем у них, поскольку в ней работает гораздо меньше сотрудников (около 80 000 человек), имеется только одна единая шкала окладов для специалистов, а в рамках всей системы используется меньшее число планов оплаты труда.

24. По завершении миграции только четыре учреждения, в настоящее время поддерживающие системы начисления зарплаты в системе государственного управления Соединенных Штатов, будут оказывать услуги по расчету зарплаты для клиентских учреждений, а в обязательном контракте между поставщиком услуг и учреждением-клиентом определяется согласованный объем обслуживания. Работники получают оплату раз в две недели, и учреждение перечисляет поставщику услуг по расчету зарплаты в среднем по 120 долл. США на работника в год. Ставится цель еще большего сокращения этой цифры (до 97 долл. США). Ожидается, что за десятилетний период будет получена экономия в общем размере 1,2 млрд. долл. США, хотя и признается, что часть анализа затрат достаточно сложна. Потребовался год, чтобы получить от учреждений данные эталонного исследования. Не все учреждения, с которыми был установлен контакт, решили принять в нем участие.

IV. СТРАТЕГИЯ И ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ

25. В марте 2003 года Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря в качестве Председателя КСР разработать комплексную стратегию ИКТ для системы Организации Объединенных Наций¹⁰. Это стало результатом признанием того, что общесистемного стратегического видения проблем ИКТ так и не было выработано.

26. Сеть по ИКТ (директоры по ИКТ подразделений системы Организации Объединенных Наций) в тесном сотрудничестве с Целевой группой по ИКТ выработали предложения относительно общесистемной стратегии ИКТ. Два комитета высокого уровня КСР, КВУП и КВУУ, "проанализировали документ о стратегии в области ИКТ на своих сессиях осенью 2004 года. КВУП с удовлетворением отметила основную направленность стратегии. КВУУ, перед которым отчитывается Сеть по ИКТ, в целом поддержал эту стратегию и постановил сосредоточить в будущем усилия на мерах по

¹⁰ См. резолюцию 57/295 Генеральной Ассамблеи от 20 декабря 2002 года.

преодолению административных и организационных проблем, которые возникают при разработке рабочих моделей, и на подготовке предложений по составлению скоординированного плана осуществления стратегий, где бы указывались приоритетные направления деятельности. Комитет предложил также продолжить разработку рабочей модели стратегии, включая определения ее последствий с точки зрения ресурсов, с тем чтобы Комитет высокого уровня по вопросам управления мог принять решение о следующих шагах по осуществлению общесистемной стратегии Организации Объединенных Наций в области ИКТ"¹¹. В апреле 2005 года КВУУ одобрил пять приоритетных областей разработки рабочих моделей, одной из которых стало внедрение общего прикладного решения.

27. Разработана хартия стратегии. Хартия дает основу систематического подхода к управлению технологическими и организационными переменами и скоординированного подхода к планированию, осуществлению и поддержке основанных на технологии инициатив, признавая роль ИКТ, в частности, в плане: а) максимизации отдачи вложений в ПОР путем разработки основывающихся на передовом опыте процедур для общих процессов Организации Объединенных Наций, а также усилий по оптимизации и экономии за счет эффективности во всех административных процессах и б) содействия реализации возможностей совместного использования компьютерных приложений учреждениями в областях, в которых требования в Организации Объединенных Наций одинаковы или сходны.

28. Инспекторы считают, что разработанная стратегия стала хорошей отправной точкой. Кроме того, у них имеется особая озабоченность в отношении, в числе прочего, двух областей, связанных с реализацией общей системы начисления окладов, в частности максимизации отдачи на инвестиции в ОРП и содействия использованию возможностей совместного применения учреждениями компьютерных приложений. Появление такой стратегии уже стало весьма позитивным шагом вперед, но это всего лишь начало. Беседы, проведенные в ходе подготовки настоящего доклада, подтвердили, что реальный уровень координации и обмена информацией между организациями системы Организации Объединенных Наций все еще низок и здесь есть большие возможности для улучшения. Инспекторы полагают, что настало время действовать. Продвижение вперед и распределение обязанностей в целях получения экономии и выгоды требует "беспрецедентного уровня сотрудничества между учреждениями в вопросах ИКТ"¹².

¹¹ A/59/563, пункт 13.

¹² Report of the ICT Network Working Group, September 2004.

29. В контексте Сети по ИКТ важно отметить, что в развитие решения своего руководящего органа (Комитета по управлению) Международный вычислительный центр осуществляет следующие пять инициатив по ИКТ: общая система начисления окладов, глобальная система сообщений, обучение сотрудников Организации Объединенных Наций в вопросах ИКТ, стратегия определения поставщиков услуг ИКТ и информационная безопасность устранения последствий бедствий и бесперебойность работы. МВЦ начал составление технико-экономических обоснований по каждой из указанных выше инициатив, которые, как совместное обслуживание, открывают исключительно большие возможности экономии в силу эффекта масштаба и квалификации. МВЦ активно работает над этими инициативами, используя свои собственные ресурсы, а также опираясь на помощь консультантов и активное участие ряда организаций системы Организации Объединенных Наций. Начиная с сентября 2005 года МВЦ начнет с заинтересованными сторонами экспериментальные проекты и сообщит об их результатах на следующем совещании своего Комитета по управлению, запланированного на октябрь 2005 года.

30. Поддержка руководства, как и необходимая структура общего управления, имеет решающее значение в силу того, что разные подразделения системы Организации Объединенных Наций, представленные в КСР, работают достаточно независимо друг от друга и отчитываются перед разными директивными органами, которые в свою очередь составляют и утверждают свою программу работы и выделяют свои финансовые средства: "На самом деле система Организации Объединенных Наций действует как рыхлый конгломерат федеративных структур с разными уровнями координации, не подчиняющихся напрямую своему старшему исполнительному руководителю"¹³.

31. Инспекторы считают, что под эгидой КСР необходимо создать структуру общего управления, включающую старших представителей организаций, фондов и программ в областях управления людскими ресурсами (УЛР), финансов и ИТ, а также Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) с учетом нынешних реформ УЛР. Функции этой управленческой структуры могли бы заключаться в ускорении, координации и контроле за разработкой и реализацией единой системы начисления окладов на основе поэтапного подхода в контексте общей системы ПОР.

(См. *Рекомендацию 1 b*.)

32. Консолидация существующих в настоящее время многочисленных систем начисления окладов, в качестве первого шага в меньшем числе систем, основанных на нынешних крупнейших производителях, представленных в систем Организации

¹³ Ibid.

Объединенных Наций ("Оракл", "ПиплСофт" и "САП") и КУИС или других потенциальных поставщиков, таких, как общее подразделение по оказанию услуг (МВЦ), представляет собой большой шаг к возможной в конечном итоге интеграции систем. Выгоды такого подхода уже были названы. Некоторые организации выразили озабоченность вопросами конфиденциальности в отношении оказания услуг по расчету окладов другой организацией системы Организации Объединенных Наций. Это не должно составлять проблемы: аутсорсинг расчета заработной платы представляет собой обычную практику в частном секторе, более восприимчивом к вопросам конфиденциальности, чем система Организации Объединенных Наций, где шкала окладов открыта для всеобщего сведения. Кроме того, поставщики, с которыми были проведены беседы, сообщили, что конфиденциальность может быть сохранена с использованием имеющейся технологии. Наконец, конкретные требования такого рода могли бы быть рассмотрены в технических рабочих группах, создаваемых и регулируемых на основе обязательного контракта или меморандума о договоренности между организацией-клиентом и выбранным поставщиком услуг по начислению окладов.

(См. *Рекомендацию 2 а*.)

V. УКРЕПЛЕНИЕ СОТРУДНИЧЕСТВА В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

33. Инспекторы считают, что для содействия созданию общей системы начисления окладов, а по сути содействию использованию общих для всей системы программных приложений любого вида, необходимо создать на общесистемной основе комплекс стандартов элементов данных, общих для системы начисления окладов и людских ресурсов (ЛР). Такой комплекс данных должен, в частности, включать набор личных данных сотрудников, общий для всех организаций системы Организации Объединенных Наций. Это предполагает создание центральной единой общей системы базы данных или использование децентрализованных, но взаимосвязанных баз данных. Этот элемент оказал бы существенное воздействие в плане содействия использованию общих приложений во всех областях (т.е. общесистемная база данных послужила бы эффективным средством повышения системной безопасности на всех уровнях, а также могла бы содействовать многочисленным административным процессам, таким, как кадровая ротация между организациями, выдача и аннулирование пропусков Организации Объединенных Наций и т.п.).

34. Принятие единого комплекса стандартов элементов данных могло бы помочь полной интеграции кадровых и платежных процессов в масштабах всей системы Организации Объединенных Наций и способствовало бы и упростило бы обмен данных и разработку общесистемных приложений. Это существенно уменьшило бы необходимость

дополнительной работы, связанной с подключением различных систем, требующих конверсии данных в единый формат. Инспекторы полагают, что КВУУ в рамках своего мандата и при поддержке целой группы по ИКТ следовало бы разработать единый стандарт элементов данных для их использования как для начисления окладов, так и в системе ЛР в рамках всей системы.

35. То, что сегодня организации дают разные толкования общим правилам и положениям, служит одной из причин недостаточной стандартизации, что сдерживает любую инициативу, нацеленную на повышение эффективности и действенности всей системы. Как пример, представительские пособия выплачиваются разными организациями с разной периодичностью, а некоторые организации ввели у себя свои собственные критерии в отношении класса должности или стажа работы как условие некоторых повышений в должности (например, ВОЗ имеет эквивалентную должности Д-1 должность класса С-6). Эти вопросы можно было бы легко решить с помощью имеющейся технологии, однако недостаток стандартизации прямо сказывается на расходах, сопряженных с необходимой пользовательской доводкой.

36. Один из наиболее важных уроков, полученных организациями, внедрившими новые информационные системы, заключается в том, что адаптация информационных систем с учетом их конкретных требований требует больших затрат средств и времени. Таким образом, совершенно необходимы усилия по оптимизации нынешних процедур и процессов работы. Инспекторы согласны с этим и поддерживают такого рода инициативу. Ее следовало бы предпринять параллельно с необходимой унификацией толкования общих правил и положений в качестве шага к внедрению общих решений в информационных системах. Нынешняя реформа управления людскими ресурсами могла бы послужить для организаций хорошей возможностью предпринять усилия такого рода. То, что унификация толкования общих правил и положений должна начаться сейчас, обусловлено очевидными причинами. Хотя было бы предпочтительнее в качестве первого шага заняться унификацией, усилия по унификации не должны помешать одновременной консолидации систем начисления окладов. Реальная консолидация систем начисления окладов не зависит от полной унификации толкования общих правил и положений.

(См. *Рекомендация 2 b*.)

Приложение

Системы начисления окладов, используемые различными организациями системы Организации Объединенных Наций

Организация	Используемые системы начисления окладов					Примечания
	Собственные разработки	"Оракл"	"ПиплСофт"	САП	Прочие	
ООН ¹⁴	КУИС					
Фонды и программы						
ПРООН	КУИС		✓			
ЮНФПА	КУИС		✓			Поддерживается ПРООН
УВКБ			✓			
ЮНИСЕФ				✓		
МПП				✓		
Специализированные учреждения и МАГАТЭ						
МОТ		✓				
ФАО		✓				
ЮНЕСКО	✓					
ИКАО	✓					
ВОЗ	✓	✓ ¹⁵				
ВПС	✓				Серин	
МСЭ					ИБМ	
ВМО	✓					
ИМО				✓		
ВОИС					✓	
ЮНИДО	✓					
ВТО (по туризму)	✓	✓				
МАГАТЭ	ПерКУИС					

¹⁴ Следует отметить, что Секретариат Организации Объединенных Наций также предоставляет услуги по расчету окладов международных сотрудников и сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире Управления Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС), которые включены в базу данных ПРООН, расчеты по которым проводятся секретариатом таким же образом, что и по сотрудникам ЮНФПА; хотя МТЦ присоединился к системе начисления окладов к УИС (созданный Отделением Организации Объединенных Наций в Женеве) в 2002 году, Подготовительная комиссия Организации Договора о всеобъемлющем запрещении ядерных испытаний (ОДВЗАИ) создала и в 2004 году начала использовать новый узел КУИС, включая услуги по расчету окладов.

¹⁵ В качестве поставщика была отобрана компания "Оракл". Система еще не введена в эксплуатацию.