



Distr.  
GENERAL

A/49/845  
7 February 1995  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

Сорок девятая сессия  
Пункт 113 повестки дня

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Проверка применения практики набора, расстановки кадров и продвижения  
по службе в Организации Объединенных Наций

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи доклад  
Объединенной инспекционной группы, озаглавленный "Проверка применения практики набора,  
расстановки кадров и продвижения по службе в Организации Объединенных Наций"  
(JIU/REP/95/1 (часть I)).

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

**ПРОВЕРКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРАКТИКИ НАБОРА, РАССТАНОВКИ КАДРОВ И ПРОДВИЖЕНИЯ  
ПО СЛУЖБЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

**Часть I. Набор персонала**

**Авторы:**

**Ф. Буайяд-Ага  
О. Эрнандес**

**Объединенная инспекционная группа**

**Женева, 1995 год**

/...

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
Сокращения . . . . .		5
РЕЗЮМЕ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ . . . . .		6
I. ВВЕДЕНИЕ . . . . .	1 - 13	10
II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО НАБОРУ ПЕРСОНАЛА . . . . .	14 - 56	12
А. Цели и политика . . . . .	14 - 21	12
В. Основные статистические данные . . . . .	22 - 45	14
С. Сохранение на службе и прием на работу сотрудников после достижения ими пенсионного возраста . . . . .	46 - 56	21
III. МЕТОДЫ НАБОРА . . . . .	57 - 94	25
А. Общие замечания . . . . .	57 - 60	25
В. Конкурсные экзамены . . . . .	61 - 83	25
С. Миссии по набору . . . . .	84	31
D. Обычные процедуры набора на должности уровня С-3 и выше . . . . .	85	32
Е. Набор на должности уровня D-2 . . . . .	86 - 94	32
IV. НЕДОСТАТКИ И ПРОСЧЕТЫ В ОБЛАСТИ НАБОРА . . . . .	95 - 130	34
А. Отсутствие объективных критериев . . . . .	100 - 115	34
В. Отсутствие планирования . . . . .	116 - 123	37
С. Устаревшие методы набора . . . . .	124 - 125	39
D. Продолжительные задержки в осуществлении процедур . . . . .	126 - 128	39
Е. "Перевод на постоянную основу" . . . . .	129	40
F. Отсутствие программы найма супругов . . . . .	130	40
V. МЕРЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ, ЭФФЕКТИВНОЙ И СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ НАБОРА . . . . .	131 - 160	40
А. Разработка политики . . . . .	132 - 135	40
В. Планирование . . . . .	136	41

СОДЕРЖАНИЕ (продолжение)

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
C. Внедрение современных методов и процедур набора . . .	137 - 143	41
D. Укрепление Управления людских ресурсов . . . . .	144 - 160	43

Примечания

Приложение I	Данные о вакантных утвержденных должностях за двухгодичный период 1994-1995 годов, финансируемых по регулярному бюджету . . . . .	49
Приложение II	Профессиональные группы Организации Объединенных Наций .	51
Приложение III	Форма для оценки результатов интервью в рамках конкурсных экзаменов . . . . .	52
Приложение IV	Организационная структура Управления людских ресурсов . .	53

Сокращения

БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для оказания помощи палестинским беженцам и организации работ
ДАУ	Департамент по вопросам администрации и управления
ДГВ	Департамент по гуманитарным вопросам
ДОИ	Департамент общественной информации
ДОПМ	Департамент операций по поддержанию мира
ДПРОУО	Департамент по поддержке развития и управленческому обеспечению
ЕЭК	Европейская экономическая комиссия Организации Объединенных Наций
ИМИС	Комплексная система управленческой информации
ККАБВ	Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам
ККАВ	Консультативный комитет по административным вопросам
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
КПК	Комитет по программе и координации
МБРР	Международный банк реконструкции и развития
МВФ	Международный валютный фонд
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
ПКНСООН	Программа Организации Объединенных Наций по контролю над наркотическими средствами
ССА	Система служебной аттестации
УК	Управление кадров
УЛР	Управление людских ресурсов
УПВ	Управление по правовым вопросам
УППБС	Управление по планированию программ, бюджету и счетам
УСВН	Управление служб внутреннего надзора
Хабитат	Центр Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ЦПЧ	Центр по правам человека
ЭСКАТО	Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана
ЭСКЗА	Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию

## РЕЗЮМЕ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Общая цель кадровой работы в любой организации заключается в том, чтобы вносить эффективный вклад в достижение целей и осуществление функций данной организации. В Организации Объединенных Наций этому важному вопросу не уделялось должного внимания в течение слишком длительного времени, пока не стало очевидным, что несовершенная кадровая политика и практика являются основными препятствиями на пути реформирования Организации Объединенных Наций, на которую сегодня возлагаются как никогда большие обязанности.

В последние годы Генеральная Ассамблея приняла ряд резолюций, касающихся совершенствования управления людскими ресурсами, создания системы подотчетности и ответственности и повышения эффективности деятельности Секретариата. В течение последних нескольких лет ряд государств-членов настоятельно призывают Организацию Объединенных Наций не только улучшать административное обслуживание своего персонала, но также занять лидирующее положение в мире в том, что касается практики управления людскими ресурсами. После назначения новых руководителей Департамента по вопросам администрации и управления и Управления людских ресурсов на сорок девятой сессии Генеральной Ассамблеи был достигнут значительный прогресс. Организация, наконец, проявила готовность перейти от ориентированного на конторские услуги и узкого по своему характера административного обслуживания персонала к управлению людскими ресурсами, которое представляет собой всеобъемлющую, целенаправленную и позитивную концепцию.

Обеспечение рационального и обоснованного управления людскими ресурсами зависит от ряда основополагающих предпосылок. Первая предпосылка заключается в наличии открытой, справедливой и транспарентной политики в области управления людскими ресурсами. В резолюции 47/226 Генеральная Ассамблея настоятельно призвала Генерального секретаря пересматривать и совершенствовать в случае необходимости все аспекты кадровой политики соответствующим образом. Однако пока достигнут весьма ограниченный прогресс, и в недавно выпущенном пересмотренном варианте Руководства по вопросам персонала не содержится существенных изменений.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 1.** В соответствии с резолюцией 47/226 Генеральной Ассамблеи Генерального секретаря настоятельно призывают пересматривать и совершенствовать в первоочередном порядке все аспекты кадровой политики и процедуры с целью добиться, чтобы они были более простыми, транспарентными и отвечали соответствующим требованиям. Эти правила и процедуры необходимо объединить в Руководстве по вопросам управления людскими ресурсами, которое всем руководителям программ и другим заинтересованным должностным лицам надлежит использовать в качестве основного источника справочной информации. Пересмотренные правила и процедуры должны применяться в отношении всех подразделений, находящихся под управлением Генерального секретаря.

Второй предпосылкой является наличие согласованного и действенного механизма для осуществления такой политики. Без такого механизма стратегия Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами будет не более чем заявлением о намерениях. Кроме всего прочего, необходимо расширять полномочия УЛР и повышать квалификацию его сотрудников. В этой связи инспекторы исходят из следующих предположений:

- а) УЛР должно являться своего рода политической силой в рамках Организации, с тем чтобы содействовать осуществлению кадровой деятельности;

- б) УЛР должно располагать возможностями привлекать людские ресурсы из числа квалифицированных специалистов, которые будут разрабатывать современную практику;
- с) укрепление УЛР будет свидетельствовать о готовности высшего звена руководства придавать кадровой деятельности важное значение;
- д) УЛР должно обеспечивать эффективное осуществление полномочий Генерального секретаря как главного административного должностного лица.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 2.** В первоочередном порядке необходимо принять следующие меры:

- а) необходимо укрепить управленческий потенциал УЛР и повысить профессиональный уровень его сотрудников как путем набора должностных лиц с конкретным и хорошим профессиональным образованием и опытом работы по управлению людскими ресурсами, так и путем конкретной профессиональной подготовки уже работающих сотрудников;
- б) Генеральному секретарю необходимо пересмотреть раздел справочника по организационной структуре, посвященный УЛР. Необходимо четко изложить функции УЛР как основного подразделения, занимающегося вопросами людских ресурсов, которое несет ответственность за разработку политики, планирование, контроль и наблюдение за деятельностью в области людских ресурсов, а также как подразделения, содействующего укреплению авторитета Генерального секретаря;
- с) Генеральному секретарю посредством административной инструкции или в какой-либо иной форме следует указать на необходимость строгого соблюдения всеми руководителями программ положений политики в области управления людскими ресурсами и на недопустимость применения все еще распространенной в Секретариате практики, в частности фаворитизма, несоблюдения принципа состязательности и вмешательство в дела УЛР.

Инспекторы пришли к выводу о том, что такая крупная и сложная организация, какой является сегодня Организация Объединенных Наций, не может функционировать без широкомасштабной децентрализации. По их мнению, все руководители являются руководителями персонала и все руководители должны работать на основе хорошо обоснованных и тщательно продуманных целей, стратегий и политики, включая цели, стратегию и политику в области подотчетности и отчетности.

Инспекторы отмечают, что в последнее время ряд функций по административному обслуживанию персонала переданы на места и что дальнейшая децентрализация и передача полномочий в области управления людскими ресурсами занимает центральное место в стратегии Генерального секретаря. Инспекторы в принципе приветствуют децентрализацию деятельности в области управления людскими ресурсами. Однако они считают, что было бы преждевременным и контрпродуктивным передавать полномочия по осуществлению таких основных функций, как набор, увольнение и продвижение по службе, прежде чем будут созданы необходимые условия.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 3.** Проводить децентрализацию и передачу полномочий по осуществлению таких важных функций по управлению людскими ресурсами, как набор, продвижение по службе и прекращение службы, следует только после того, как:

- а) будет разработана политика в области управления людскими ресурсами, как предлагается Генеральным секретарем в его докладе A/C.5/49/5;

- b) будут пересмотрены и усовершенствованы все кадровые процедуры и методы, как предусматривается в резолюции 47/226 Генеральной Ассамблеи;
- c) будет обеспечено надлежащее распределение обязанностей в области управления людскими ресурсами между УЛР и другими управлениями и департаментами как в Центральных учреждениях, так и за их пределами; и
- d) будут созданы надлежащие механизмы отчетности, подотчетности и контроля за исполнением.

В ходе проверки применения практики Организации Объединенных Наций в области набора персонала инспекторы выявили ряд недостатков.

Что касается удержания на службе и найма сотрудников, уже достигших возраста выхода на пенсию, то инспекторы отмечают следующее:

- a) хотя увеличение числа повторных назначений, имевших место в период 1990-1993 годов, объясняется расширением миссий по поддержанию мира и связанных с ними миссий, подавляющее большинство повторно назначенных сотрудников фактически работали в основных департаментах;
- b) возраст значительного числа повторно назначенных сотрудников превышал 75 лет; один сотрудник три раза подряд получал повторные назначения в возрасте 86, 87 и 88 лет;
- c) 37 процентов повторно назначенных сотрудников являлись гражданами одного государства-члена.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 4.** В целях удовлетворения потребностей персонала, прежде всего персонала миссий по поддержанию мира и связанных с ними миссий, а также потребностей департаментов в замене персонала, направляемого в миссии, необходимо разрешить Генеральному секретарю продлевать контракты работающих сотрудников до достижения ими 62-летнего возраста при условии, что они обладают необходимым опытом, и при удовлетворительных показателях служебной деятельности. Эта мера позволит Генеральному секретарю шире использовать имеющихся специалистов и поставить в равные условия сотрудников, набранных до 1 января 1990 года, для которых установленный возраст выхода на пенсию составляет 60 лет, и сотрудников, набранных после этой даты, возраст выхода на пенсию которых составляет 62 года.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 5.** Хотя принцип географического распределения официально не применяется в отношении сотрудников, повторно назначаемых после достижения пенсионного возраста, Генеральному секретарю необходимо принять все возможные меры в целях обеспечения определенной сбалансированности с точки зрения географического распределения и представленности граждан из большего числа стран среди сотрудников как направляемых в миссии, так и нанимаемых для их замены.

Что касается конкурсных экзаменов, то инспекторы отмечают, что они привлекают гораздо больше кандидатов, чем имеется вакантных должностей. В результате этого значительное число кандидатов, успешно сдавших экзамены, никогда не нанимаются, хотя их имена указываются в резервном списке в течение ряда лет. Инспекторы хотели бы сообщить о том, что в соответствии с информацией, представленной УЛР, средний объем расходов по набору одного сотрудника на должность класса С-2 путем проведения конкурсных экзаменов колеблется от 11 000 до 16 000 долл. США, а сотрудника класса С-3 - в пределах 9000-44 000 долл. США. Данные о расходах по набору посредством миссии по набору инспекторам представлены не были.



Инспекторы хотели бы напомнить о том, что в недавно подготовленном Объединенной инспекционной группой докладе о положении женщин в Секретариате Организации Объединенных Наций 1/ Группа рекомендовала Генеральному секретарю продолжать готовить "всеобъемлющий доклад" по вопросам персонала, подобный тому, который Генеральная Ассамблея просила подготовить за 1994 год, в качестве представляемого один раз в два года доклада по вопросам людских ресурсов, содержащего систематизированную, комплексную, транспарентную и ориентированную на конкретные результаты оценку прогресса в области управления людскими ресурсами. Однако в докладе Генерального секретаря 1994 года 2/ не содержится надлежащего основанного на фактических данных анализа положения в области набора и мер, рассматриваемых в упомянутом докладе ОИГ.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 6.** В его усилиях по обеспечению повышения транспарентности, подотчетности и контроля за исполнением программ по вопросам персонала Генеральному секретарю следует представлять в предлагаемом докладе по вопросам людских ресурсов полный отчет о расходах, выгодах, проблемах и перспективах, связанных со всеми видами деятельности по набору (конкурсные экзамены, миссии по набору и т.д.).

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 7.** Секретариату следует модернизировать методы набора как путем расширения источников набора кадров, которые пока не используются (например, университеты, профессиональные организации и т.д.), так и путем использования таких средств, как электронные системы объявлений, профессиональные и другие журналы в целях обеспечения набора наилучших кандидатов. В рамках этих усилий необходимо соблюдать принцип справедливого географического распределения персонала.

Инспекторы признают, что в течение ряда лет благодаря проведению конкурсных экзаменов был набран ряд талантливых молодых сотрудников. Однако опрошенные руководители программ проинформировали инспекторов о том, что общий уровень кандидатов, успешно сдавших экзамены, был достаточно низким. До сведения инспекторов был доведен тот факт, что примерно в 11 процентах случаев их контракты не продлеваются. По мнению инспекторов, имеется некоторая неопределенность в применении правила 104.12а Правил о персонале, касающегося назначения на испытательный срок. Кроме того, предоставление контрактов на испытательный срок в определенной степени подрывает принцип состязательности между сотрудниками.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 8.** Контракты на испытательный срок для персонала, набираемого по результатам конкурсных экзаменов, необходимо упразднить. Первоначальным назначением для таких сотрудников должен служить срочный контракт продолжительностью в два года. Необходимо внести соответствующие поправки в Правила о персонале.

Инспекторы сочли качество списков внутренних и внешних кандидатов неудовлетворительным. Так, данные, содержащиеся в списке внутренних кандидатов, не классифицируются по соответствующим категориям. Этот документ объемом в 150 страниц имеет весьма ограниченное применение.

**РЕКОМЕНДАЦИЯ 9.** Формат списков кандидатов необходимо усовершенствовать в соответствии с положениями, изложенными в пунктах 104-109 настоящего доклада. В списках кандидатов и описаниях должностей необходимо использовать одинаковые исходные параметры, с тем чтобы обеспечить более оперативный и качественный подбор как внутренних, так и внешних кандидатов.

## 1. ВВЕДЕНИЕ

1. Система управления кадрами Организации Объединенных Наций в течение многих лет подвергается критике как в рамках Организации, так и за ее пределами. В марте 1993 года покидающий свой пост заместитель Генерального секретаря, возглавлявший ДАУ, в своем докладе Генеральному секретарю охарактеризовал эту систему как несовершенную почти во всех ее аспектах (набор, профессиональная подготовка, развитие карьеры и т.д.) и даже высказал мнение о том, что она является "одним из основных препятствий на пути к проведению подлинной реформы в Организации".

2. Причины нынешней серьезной критики системы набора кадров Организации Объединенных Наций легко объяснить. Решая беспрецедентные и по своим масштабам и сложности задачи, Организация как никогда нуждается в сотрудниках, обладающих высоким уровнем работоспособности и компетентности, как предусмотрено в Уставе. Персонал Организации Объединенных Наций действительно является ее самой большой ценностью, и именно от него в значительной степени зависит успешное осуществление деятельности Организации.

3. С учетом расширения оперативной деятельности Организации Объединенных Наций персоналу все чаще приходится организовывать крупные операции на местах, осуществлять управление всеобъемлющими программами, для чего зачастую требуется специальная квалификация. Заявление, сделанное одним из старших должностных лиц Организации Объединенных Наций в этой связи, о том, что для Организации "прошло время одаренных любителей", не только точно определяет демаркационную линию между прошлым и будущим, но также служит отправной точкой для определения нынешнего состояния управления людскими ресурсами в Организации Объединенных Наций и того, каким оно должно быть в будущем. Для решения нынешних и перспективных задач у Организации Объединенных Наций есть единственная возможность – набирать в профессиональном отношении компетентных сотрудников всех уровней и содействовать повышению профессионализма в рамках всего Секретариата.

4. Генеральная Ассамблея в своих многочисленных резолюциях подчеркивала важность обеспечения такого управления кадрами, которое содействовало бы набору и удержанию персонала самой высокой квалификации. Комиссия по международной гражданской службе и Объединенная инспекционная группа вынесли множество рекомендаций по этому вопросу. Тем не менее достигнутый прогресс дает мало оснований для оптимизма. С учетом сохраняющихся недостатков в управлении кадрами Генеральная Ассамблея в своей резолюции A/47/226 настоятельно призвала Генерального секретаря "пересматривать и совершенствовать в случае необходимости все аспекты кадровой политики и процедуры с целью добиться, чтобы они были более простыми, транспарентными и отвечали новым требованиям, предъявляемым к Секретариату" 3/.

5. С учетом специфики Организации Объединенных Наций тремя необходимыми предпосылками для успешного набора персонала являются следующие: а) директивное руководство со стороны государств-членов в установлении политики Организации в области набора; б) современные процессы и процедуры для воплощения политики государств-членов в конкретные действия; с) надежный механизм реализации, управляемый компетентными кадрами, при надлежащем определении полномочий и обязанностей, включая полномочия и обязанности в области отчетности и подотчетности.

6. В резолюциях Генеральной Ассамблеи по вопросам персонала, в частности в резолюциях 33/143, 35/210 и 47/226, содержится достаточно директивных указаний в отношении управления людскими ресурсами в Организации Объединенных Наций. Что касается других предпосылок, то сложилась совершенно иная ситуация.

7. Согласованной политики в области осуществления не существует. Существующие процессы и процедуры не позволяют обеспечить набор высококвалифицированных специалистов в короткие

сроки. Как отмечала КМГС в 1982 году, набор по-прежнему осуществляется на основе субъективного мнения, а не объективных критериев отбора. Как внутри Организации, так и за ее пределами существующую систему набора характеризуют как устаревшую, жесткую и громоздкую, как систему, которая препятствует найму квалифицированных сотрудников и особенно усложняет набор компетентных кандидатов на должности высокого уровня, где особенно ощущается необходимость в кадрах, обладающих навыками управленческой работы и работы с кадрами.

8. И наконец, Управление людских ресурсов по-прежнему функционирует в качестве подразделения, осуществляющего административное обслуживание персонала, а не управление людскими ресурсами. Новое название (прежнее название – Управление кадров), которое УЛР получило в 1986 году на основании рекомендации Группы 18 4/, никоим образом не изменило характера его деятельности так, чтобы она в большей степени соответствовала концепции управления людскими ресурсами. Кроме того, в УЛР были упразднены две столь важные функции, как координация политики и, что особо важно, планирование использования людских ресурсов.

9. Отсутствие четко определенной цели, недостаток профессионализма и авторитета серьезно сказывается на деятельности УЛР, о котором до недавнего времени многие сотрудники Организации Объединенных Наций говорили как о плохо функционирующем подразделении. Частые замены руководителей УЛР (четыре замены за четыре года), а также понижение класса должности руководителя до уровня Д-2 (восстановлена на уровне помощника Генерального секретаря решением Генерального секретаря от августа 1994 года) способствовали подрыву авторитета этого управления. Вмешательство в процесс набора и продвижения по службе, даже в отношении сотрудников на невысоких должностях, со стороны ряда государств-членов и должностных лиц Секретариата мешает нормально работать не только руководителю УЛР, но и многим сотрудникам Управления.

10. Отрадно, что появились обнадеживающие признаки улучшения положения в области управления людскими ресурсами после недавних назначений на должности заместителя Генерального секретаря по вопросам администрации и управления и помощника Генерального секретаря по вопросам управления людскими ресурсами квалифицированных и опытных руководителей. Новый, профессиональный подход к решению соответствующих проблем продемонстрирован, в частности, в докладе Генерального секретаря о стратегии управления людскими ресурсами 5/ и заявлении заместителя Генерального секретаря по вопросам администрации и управления, сделанном 6 октября 1994 года в Пятом комитете.

11. Новая система служебной аттестации (ССА), которую планирует внедрить Секретариат, как ожидается, явится одним из наиболее важных результатов применения такого подхода. Она позволит, наконец, увязать работу отдельных сотрудников с общими планами работы подразделений, и в ней предусматривается ряд поощрений и санкций в зависимости от результатов работы. В своем недавно подготовленном докладе о новой системе служебной аттестации 6/ ОИГ отметила, какие необходимы основные предпосылки и ключевые элементы, указала на недостатки и меры по их устранению, без реализации которых, наряду с приверженностью этому делу руководителей, невозможно успешное применение новой ССА.

12. Вышеупомянутые события, однако, не повлияли на критический анализ нынешней политики и практики в области набора, проведенный инспекторами, цель которого заключалась в поиске наиболее эффективных и результативных путей применения политики Организации Объединенных Наций в области набора. В связи с этим инспекторы считают, что было бы целесообразно рассматривать настоящий доклад в сочетании с докладами Генерального секретаря, касающимися:  
а) стратегии управления людскими ресурсами Организации 7/, б) состава Секретариата 8/ и  
с) политики в области управления людскими ресурсами 9/.

13. После того как будут известны результаты продолжающегося процесса перестройки Секретариата и внедрения новой политики в области набора, о которой говорится в вышеупомянутых документах, инспекторы продолжают свою работу по оценке эффективности их осуществления.

## II. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО НАБОРУ ПЕРСОНАЛА

### A. Цели и политика

#### а) Общие замечания

14. Набор персонала является важным элементом управления людскими ресурсами. Эту деятельность можно определить как деятельность, направленную на привлечение соответствующих людских ресурсов, квалификация и навыки которых соответствуют функциям, предусматриваемым для соответствующих должностей. Эта деятельность носит динамичный и постоянный характер, и она предполагает не только принятие определенных основных решений в определенные моменты времени, но и проведение постоянного анализа сложившегося положения и перспектив на будущее, а также постоянную соответствующую корректировку системы. В задачи этой деятельности входит оценивать и направлять ход развития организации.

15. Для того чтобы эта деятельность была эффективной, она должна осуществляться на основе соответствующей политики. Опыт показывает, что такая политика должна охватывать основные аспекты и быть практически осуществимой, при этом она не должна быть слишком амбициозной, с тем чтобы она позволяла эффективно реагировать в сложившейся ситуации. Этим требованием нельзя пренебрегать в рамках Организации Объединенных Наций с учетом значительной сложности административного механизма и чрезвычайно быстрых темпов увеличения потребностей, которые Организации необходимо удовлетворять.

16. Отсутствие политики в области набора или существование несовершенной политики может причинить серьезный ущерб: примерами этого может являться несоответствие между потребностями и административным потенциалом для их удовлетворения; перегрузка подразделений, занимающихся вопросами управления кадрами, и, что более важно, негативное воздействие на функционирование основных служб.

#### б) Цели набора персонала

17. Общая цель набора заключается в подборе группы потенциально квалифицированных кандидатов для Организации. Конкретные цели набора заключаются в следующем:

- определять долгосрочные и краткосрочные потребности Организации в сотрудниках конкретных профессий и классов должностей, что предполагает надлежащее планирование использования людских ресурсов и анализ должностей;
- обеспечивать привлечение группы квалифицированных кандидатов при минимальных затратах для Организации;
- содействовать повышению доли успешно сдающих экзамены кандидатов в процессе отбора путем сокращения числа кандидатов, обладающих явно недостаточной или слишком высокой квалификацией для данной должности;
- разрабатывать полезные материалы по вопросам набора;

- разрабатывать систематизированную и комплексную программу набора в сочетании с другими видами кадровой деятельности и в сотрудничестве с руководителями программ;
  - содействовать повышению эффективности на уровне Организации и на индивидуальном уровне в краткосрочном и долгосрочном плане;
  - оценивать эффективность различных методов и мест набора персонала для различных категорий кандидатов.
- с) Положение в области политики

18. Очевидно, что для достижения вышеупомянутых целей требуются соответствующая политика в области набора, а также обеспечение ее эффективного осуществления. С учетом того, что деятельность по набору является тем компонентом управления кадрами Организации Объединенных Наций, который наиболее часто подвергается критике, уместно вновь поставить основополагающий вопрос о том, имеется ли в Организации Объединенных Наций политика в области набора. На этот вопрос можно ответить как утвердительно, так и отрицательно.

19. Статья 101 Устава Организации Объединенных Наций сформулирована четко. В ней предусматривается, что: "При приеме на службу и определении условий службы следует руководствоваться, главным образом, необходимостью обеспечить высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности". В ней также говорится, что "должное внимание следует уделять важности подбора персонала на возможно более широкой географической основе". В дополнение к этим хорошо известным руководящим принципам в отношении набора Генеральная Ассамблея установила критерии для определения желательных квот для государств-членов и процедур набора на должности, подлежащие географическому распределению в Секретариате Организации Объединенных Наций. Другие директивные указания Генеральной Ассамблеи в отношении политики Организации в области набора включают такие указания, касающиеся конкурсных экзаменов для набора на должности классов С-2 и С-3, распространения бюллетеней с объявлениями о вакантных должностях, набора сотрудников из числа женщин, трудоустройства супругов, прикомандирования, вмешательства со стороны государств-членов и старших должностных лиц Организации Объединенных Наций в процесс набора и т.д.

20. Наиболее всеобъемлющей резолюцией Генеральной Ассамблеи по вопросам персонала, без сомнения, является резолюция 35/210. Уместно отметить, что основанием для этой резолюции явилась озабоченность государств-членов в связи с "незначительным прогрессом, достигнутым в разработке согласованной кадровой политики, а также в осуществлении мер, предусмотренных в предшествующих резолюциях" 10/, прежде всего в резолюции 33/143. Для целей настоящего доклада необходимо также упомянуть, что в резолюции 35/210 Генеральной Ассамблеи предусматривается применение "комплексного подхода к удовлетворению потребностей Организации, связанных с управлением кадрами" 11/, и содержалась просьба к Генеральному секретарю "разработать и осуществлять на практике активную политику приема на службу, с тем чтобы, в частности, повысить уровни персонала, набираемого в непредставленных и недопредставленных странах и странах, которые представлены ниже среднего уровня их желательных квот, насколько это возможно, до этого среднего уровня" 12/. (Подчеркнуто авторами.)

21. По мнению инспекторов и ряда аналитиков в Организации Объединенных Наций 13/, в Организации не существует такой политики, которую можно было бы охарактеризовать как согласованный комплекс мероприятий и методов, направленных на достижение целей набора персонала, сформулированных в статье 101.3 Устава. Инспекторы считают, что последним документом, предусматривающим положение в отношении политики и процедур набора персонала в Организации Объединенных Наций, является документ от 3 февраля 1981 года, который был

выпущен после принятия резолюции 35/210. С тех пор до настоящего времени было выпущено лишь несколько административных инструкций по вопросам набора персонала. Инспекторы полностью убеждены в том, что имеется насущная необходимость в подготовке всеобъемлющего документа, в котором четко излагалась бы нынешняя политика и процедуры в области набора персонала и который мог бы быть включен в упрощенное и более удобное для использования руководство по вопросам персонала, которое уже давно обещают выпустить.

### В. Основные статистические данные

#### а) Состав Секретариата

22. По состоянию на 30 июня 1994 года общая численность персонала Организации Объединенных Наций во всех местах службы составляла 33 967 человек. Из этого числа 7363 человека являлись сотрудниками категории специалистов и выше, 23 335 – сотрудниками категории общего обслуживания и 3269 – сотрудниками по проектам, работающими по контрактам ограниченной продолжительности. По сравнению с данными 1993 года общая численность персонала Организации Объединенных Наций выросла на 2063 человека, включая 428 сотрудников категории специалистов и 1443 сотрудника категории общего обслуживания. Число сотрудников по проектам увеличилось на 182 человека.

23. К сотрудникам, которые занимают должности, подлежащие географическому распределению, относятся набираемые на международной основе сотрудники категории специалистов на должностях, финансируемых из регулярного бюджета, за исключением сотрудников на должностях, предусматривающих особые требования в отношении знания языков, а также сотрудников, о которых говорится в пункте 11 доклада Генерального секретаря о составе Секретариата 14/. Общее число должностей, подлежащих географическому распределению, составляло 2550, или 7,5 процента от общего числа сотрудников Организации Объединенных Наций. По сравнению с 1993 годом число таких должностей сократилось на 23.

24. Вопросы, касающиеся состава Секретариата и географического распределения должностей, широко обсуждаются Генеральной Ассамблеей. На сорок седьмой сессии Генеральной Ассамблеи, которая является последней сессией, на которой рассматривались вопросы персонала, по данному пункту выступили представители более 30 делегаций, причем ряд представителей выступали от имени групп стран.

ТАБЛИЦА 1

Число стран с разбивкой по категориям на основе должностей,  
подлежащих географическому распределению

(По состоянию на 30 июня в течение периода 1988–1994 годов)

Страны	1988 год	1989 год	1990 год	1991 год	1992 год	1993 год	1994 год
Непредставленные	11	11	11	16	29	29	28
Недопредставленные	27	19	19	24	21	25	25
Представленные в пределах квоты	103	109	110	104	104	104	111

Представленные сверх квоты	18	20	19	24	24	25	20
----------------------------	----	----	----	----	----	----	----

25. В таблице выше приводятся данные об изменении положения в плане географической представленности стран в Секретариате с разбивкой по категориям. В таблице указано, что в 1994 году 20 стран были представлены сверх квоты (страны, число граждан которых, занимающих должности, подлежащие географическому распределению, превышает верхний предел их соответствующих желательных квот). Имеется по крайней мере четыре государства-члена, квоты которых превышены в значительной степени. По состоянию на 30 июня 1994 года 28 государств-членов не были представлены, причем 19 из них являлись государствами, которые лишь недавно стали членами Организации Объединенных Наций. Число недопредставленных государств осталось по сравнению с предыдущим годом неизменным.

26. По мнению инспекторов, географическая представленность государств-членов может быть улучшена, если в будущих планах набора будет учитываться положение стран, квоты которых превышены в значительной степени.

27. По-прежнему спорным является вопрос о методологии расчета "желательных квот" представленности государств-членов. Как известно, в соответствии с нынешней формулой вес фактора членства составляет 40 процентов, фактора взноса - 55 процентов и фактора численности населения - 5 процентов. Хотя обсуждение вопроса о методологии расчета желательных квот продолжается, инспекторы считают, что для целей настоящего доклада с практической точки зрения будет целесообразнее рассмотреть вопрос о том, как Секретариат может обеспечить укрепление своей политики в области набора в целях достижения справедливого географического распределения.

б) Объем набора

28. В Организации Объединенных Наций на штатные должности двух категорий (должности категории специалистов и категории общего обслуживания) ежегодно набирается примерно 600-1000 человек. В течение периодов действия моратория - последние моратории были введены в 1986 и 1992 годах - на должности категории специалистов набиралась почти половина сотрудников по сравнению с числом, набираемым в обычные годы, тогда как в отношении сотрудников категории общего обслуживания моратории, как правило, не действовали.

ТАБЛИЦА 2

Набор сотрудников категории специалистов на должности, подлежащие и не подлежащие географическому распределению, в 1988-1994 годах

Год	Должности, подлежащие географическому распределению							Должности, не подлежащие географическому распределению						
	С-1/2	С-3	С-4	С-5	Д-1	Д-2	Итого	С-1/2	С-3	С-4	С-5	Д-1	Д-2	Итого
1988	30	22	24	11	12	2	101	4	4	5	1	0	0	14
1989	56	56	32	7	8	6	165	11	18	10	0	0	0	39
1990	79	42	34	8	10	6	179	9	13	6	1	2	0	31

1991	38	42	28	14	5	2	129	13	14	2	1	0	1	31
1992	39	17	13	6	2	2	79	12	14	4	1	0	0	31
1993	37	23	16	12	1	0	89	2	7	5	1	2	0	17
1994	10	11	7	2	1	2	33	3	3	0	0	0	0	6
Всего	289	213	154	60	39	20	775	54	73	32	5	4	1	169

Источник данных: Данные представлены УЛР.

29. В таблице выше приводятся данные о числе сотрудников категории специалистов, набранных на штатные должности, как подлежащие, так и не подлежащие географическому распределению, в период 1988-1994 годов. Данные за 1994 год указывают на число набранных сотрудников по состоянию на начало июня. Для получения общих показателей набора в Организации к указанным данным необходимо добавить число сотрудников, набранных на должности категории общего обслуживания. Соответствующие количественные показатели за тот же период приводятся в таблице ниже.

ТАБЛИЦА 3

Общие показатели набора на штатные должности, 1988-1994 годы

Год	Должности категории С	Должности категории ОО	Итого	Год	Должности категории С	Должности категории ОО	Итого
1988	115	481	596	1992	110	772	882
1989	204	776	980	1993	106	690	796
1990	210	465	675	1994*	39	124	163
1991	160	610	770				

\* Примечание: Данные за 1994 год отражают показатели набора за первые пять месяцев года.

30. Следует отметить, что большая часть сотрудников (74,2 процента), набранных за период с июля 1993 года по 30 июня 1994 года, приходится на граждан государств-членов, представленных в пределах квоты, тогда как на долю набранных сотрудников из числа граждан непредставленных и недопредставленных государств-членов приходилось соответственно 1,6 и 16,1 процента.

с) Набор персонала в периоды действия моратория

31. В феврале 1992 года Генеральный секретарь принял решение о временной приостановке набора персонала, которое было отменено в июне 1994 года после неоднократных призывов со стороны государств-членов, ККАБВ и КПК в этой связи. Это был второй мораторий за последние восемь лет.

/...



32. В 1986 году Генеральный секретарь принял решение приостановить набор персонала в качестве одной из мер в связи с финансовыми трудностями Организации. После этого было набрано ограниченное число сотрудников, с тем чтобы заполнить должности, имеющие важное значение для обеспечения потребностей программ. Для занятия большинства из этих должностей требовалась специальная подготовка, и причем большая их часть приходилась на организационные подразделения с высокой долей вакантных должностей. В период с 1 апреля 1986 года по 31 марта 1988 года на должности, подлежащие географическому распределению, из числа внешних кандидатов было набрано в общей сложности 199 человек, или около 100 сотрудников в год, т.е. всего лишь одна третья часть от среднего числа сотрудников, набираемых в предшествующие годы 15/. После введения моратория в конце 1986 года Генеральный секретарь учредил программу заполнения вакантных должностей и перераспределения персонала, которая была призвана обеспечить рациональное, своевременное и эффективное перераспределение людских ресурсов Организации с целью сведения к минимуму последствий наличия вакантных должностей для утвержденных программ, вызванных приостановкой набора персонала.

33. В начале 1988 года с учетом необходимости выполнения рекомендации 15 (утвержденной Генеральной Ассамблеей) Группы 18 в отношении сокращения числа должностей в Секретариате Организации Объединенных Наций Генеральный секретарь постановил ввести строго контролируемую систему набора на вакантные должности, для заполнения которых отвечающие требованиям внутренние кандидаты выявлялись бы при помощи системы заполнения вакантных должностей. Вместе с тем в отношении департаментов и управлений с высокой долей вакантных должностей, в частности в отношении секретариатов региональных комиссий, в вопросах набора проявлялась определенная гибкость.

34. Введение последнего моратория, который затрагивал лишь внешний набор на должности категории специалистов (в отношении должностей категории общего обслуживания и смежных категорий было принято решение проявлять максимальную сдержанность), объяснялось необходимостью проведения реформы организационной структуры Секретариата 16/. Набор не был приостановлен полностью, и допускались, хотя и в абсолютно минимальных масштабах, исключения. Этот мораторий не распространялся на случаи временного приема на службу в миссии или в целях замены сотрудников, командированных в миссии, или на случай набора временного персонала для обслуживания конференций или совещаний.

35. В течение 18-месячного периода до июня 1994 года на должности, подлежащие географическому распределению, в виде исключения с учетом моратория на набор персонала 1992 года было набрано 194 человека; 36 из числа назначенных сотрудников успешно сдали национальные конкурсные экзамены для занятия должностей классов С-1 и С-2. Кроме того, 52 кандидата были назначены на лингвистические должности и другие должности, не подлежащие географическому распределению. Таким образом, число назначений, сделанных в течение вышеупомянутого периода, составляет более половины от обычного числа назначений на должности категории специалистов.

36. Число сотрудников, набранных в течение упомянутых 18 месяцев, распределялось по классам должностей следующим образом:

Д-2 - 4; Д-1 - 6; С-5 - 20; С-4 - 44; С-3 - 70; С-2 - 101.

Как указано в пункте 28 выше, действие моратория на набор сотрудников на должности категории общего обслуживания не распространялось.

37. Анализ этих назначений с разбивкой по организационным подразделениям дает основание полагать, что наибольшее число назначений приходится на ДАУ (41), за которым в порядке убывания следуют:

ДПРУО - 13; ЕЭК - 12; ДОО - 12; ЮНКТАД - 11; ПКНСООН - 9.

38. По состоянию на март 1994 года в этих департаментах и организациях доля вакантных должностей категории специалистов составляла:

ДАУ - 3,9 процента; ДПРУО - 2,9 процента; ЕЭК - 5,2 процента; ПКНСООН - 7,0 процентов; ДОО - 4,3 процента; ЮНКТАД - 5,4 процента.

Вместе с тем, как видно из данных приложения I, в следующих организационных подразделениях отмечаются более высокие показатели доли вакантных должностей:

ДГВ - 31,0 процент; Хабитат - 27,1 процента; ЭСКЗА - 19,4 процента; ЦПЧ - 19,0 процентов; УПВ - 13,3 процента; УСВН - 12,5 процента; ЮНЕП - 11,4 процента; ЭСКАТО - 10,9 процента и совместно финансируемые подразделения - 10,3 процента.

ТАБЛИЦА 4

Набор персонала в период моратория 1992-1994 годов с разбивкой по категориям стран и классам должностей

Категория страны	Д-2	Д-1	С-5	С-4	С-3	С-2	Итого
Непредставленные	0	0	0	0	0	8	8
Недопредставленные	1	1	0	3	13	40	58
Представленные в пределах квоты	2	4	18	36	48	54	162
Представленные сверх квоты	1	0	2	5	3	0	11
Всего, число набранных сотрудников	4	5	20	44	64	102	239

39. Как видно из таблицы выше, в течение периода действия моратория 1992-1994 годов на должности, подлежащие географическому распределению, было набрано 239 сотрудников. Это означает, что на долю исключений в связи с приостановкой набора приходится около двух третей от числа обычно набираемых сотрудников в случае отсутствия моратория. Иными словами, исключения в связи с приостановкой набора персонала скорее были правилом, а не исключением.

40. С точки зрения географического распределения большая часть набранных сотрудников (68 процентов) приходилась на долю граждан стран, представленных в пределах квоты. На долю недопредставленных стран приходилось около 24 процентов от общего числа набранных сотрудников, тогда как на долю непредставленных стран - лишь 3 процента (8 должностей), а на долю стран, представленных сверх квоты, - около 5 процентов.

41. На тридцать второй сессии КПК ряд делегаций выразили надежду на то, что Генеральный секретарь в кратчайшие сроки отменит решение о введении моратория на внешний набор, с тем

чтобы обеспечить возможность для притока молодых людей и новых талантов, а также устранить существующее неравенство в плане географического распределения должностей, ликвидации которого мораторий отнюдь не способствовал 17/.

42. Ряд государств-членов критиковали введение обоих мораториев. В резолюции 42/220 А Генеральная Ассамблея настоятельно призвала Генерального секретаря постоянно держать в поле зрения мораторий на набор внешних кандидатов в целях скорейшей отмены моратория и представить Генеральной Ассамблее доклад о возможных альтернативах политике приостановки такого набора персонала.

43. На сорок седьмой сессии Генеральной Ассамблеи делегации, критиковавшие введение моратория на набор персонала, отметили, что он отрицательно сказался на соблюдении принципа справедливого географического распределения. В своей резолюции 47/226 Генеральная Ассамблея выразила надежду на то, что Генеральный секретарь как можно скорее отменит временный мораторий на набор персонала 18/.

d) Набранные кандидаты с разбивкой по профессиям

ТАБЛИЦА 5

Набор и назначение на должности, подлежащие географическому распределению, с разбивкой по профессиональным группам: июнь 1988 года - июнь 1994 года (все профессиональные группы)

Профессиональная группа*	1988 год	1989 год	1990 год	1991 год	1992 год	1993 год	1994 год	ИТОГО
Администрация	14	23	37	28	17	21	11	151
Экономика	20	43	58	41	18	14	10	204
Электронная обработка данных	4	8	9	10	3	8	1	43
Инженерное дело, архитектурное дело и смежные специальности	6	7	8	5	4	2	3	35
Финансы	3	6	12	6	7	9	1	44
Языки	0	1	1	0	0	0	0	2
Право	9	14	6	2	6	8	1	46
Библиотечное дело	6	6	2	4	2	1	1	22
Политические вопросы	16	18	4	10	3	6	1	58
Информация	2	19	12	9	4	8	3	57
Общественная информация	2	2	0	0	0	0	0	4
Наука	7	1	7	2	3	3	0	23
Социальное развитие	10	12	8	12	8	6	0	56
Статистика	4	9	15	2	4	4	1	39

ИТОГО	103	169	179	131	79	90	33	784
-------	-----	-----	-----	-----	----	----	----	-----

\* Примечание: Названия профессиональных групп Организации Объединенных Наций приводятся в приложении II.

Источник: Данные, предоставленные УЛР.

44. В таблице 5 показаны данные о наборе на географические должности во всех 14 профессиональных группах Организации Объединенных Наций. Из таблицы видно, что более 45 процентов от общего числа набранных сотрудников приходится на две профессиональные группы: экономисты (26 процентов) и специалисты в области администрации (19,3 процента), за которыми следуют специалисты в области информации, политических и социальных наук, которых набрано примерно равное количество (около 7 процентов в каждой группе от общего числа набранных сотрудников). Далее в порядке убывания идут специалисты по вопросам права, финансов, электронной обработки данных и статистики.

е) Источники набора

45. Инспекторы также попытались определить относительную важность различных источников набора, подразделив их на такие крупные категории, как государства-члены, организации системы Организации Объединенных Наций, многосторонние межправительственные учреждения вне системы Организации Объединенных Наций, неправительственные организации и отдельные лица. Также представлялось интересным узнать, сколько сотрудников набирается из частного и государственного секторов или, например, из дипломатических представительств. К сожалению, подобную информацию собрать не удалось, поскольку в УЛР не ведется регистрация того, кем были представлены кандидаты.

С. Сохранение на службе и прием на работу сотрудников после достижения ими пенсионного возраста

а) Продления после достижения пенсионного возраста

46. В положении о персонале 9.5 установлен возраст выхода на пенсию сотрудников Секретариата в 60 лет. Однако в соответствии с этим положением в исключительных случаях, когда это отвечает интересам Организации, Генеральный секретарь может сохранять на службе сотрудников после достижения ими этого возраста. Генеральный секретарь персонально решает вопрос о применении положений, касающихся возраста выхода на пенсию, в отношении сотрудников на уровне помощника Генерального секретаря и выше.

47. Генеральная Ассамблея в своей резолюции 33/143 просила Генерального секретаря применять положения, касающиеся возраста выхода на пенсию, и не продлевать сроки пребывания на службе сотрудникам после достижения ими обязательного пенсионного возраста, за исключением минимального периода времени, необходимого для поиска подходящей замены, который обычно не должен превышать шести месяцев после достижения ими обязательного пенсионного возраста. В своей резолюции 35/210 Ассамблея подтвердила необходимость применять положения относительно пенсионного возраста и не делать исключений более чем на шесть месяцев по достижении установленного пенсионного возраста.

48. Соответственно Генеральный секретарь в своей последней административной инструкции по данному вопросу 19/ постановил, что в тех случаях, когда продления после пенсионного возраста оправданны, они будут утверждаться исключительно в целях обеспечения минимального времени, необходимого для произведения замены. Более гибкие критерии можно применять в отношении:

а) языкового персонала на должностях, не подлежащих географическому распределению, и сотрудников категории общего обслуживания и смежных категорий с особыми техническими навыками; и

б) набираемых на месте сотрудников категории общего обслуживания, которые были приняты на службу в Организацию до декабря 1978 года и до достижения ими 60-летнего возраста будут производить отчисления в Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций менее 20 лет.

Этой административной инструкцией также предусматривается, что при использовании перечисленных выше гибких критериев должное внимание должно уделяться качеству работы и индивидуальным обстоятельствам, что может включать интересы пенсионного и страхового обеспечения конкретного сотрудника, а также последствия для развития карьеры других сотрудников.

49. Анализ соответствующих данных, представленных УЛР, говорит о том, что за период 1990–1993 годов продления были предоставлены 227 сотрудникам (всех категорий), в том числе 152 сотрудникам продления были предоставлены на период до 6 месяцев, а 75 сотрудникам – на период от 6 до 12 месяцев. Также были случаи продления на срок более 12 месяцев. Несмотря на просьбу ОИГ, данные по этим сотрудникам предоставлены не были.

50. Среди тех, кому были предоставлены продления на период от 6 до 12 месяцев, были 26 сотрудников категории специалистов (1 ЗГС, 2 D-2, 8 D-1, 9 C-5, 3 C-4 и 3 C-3), а также сотрудники следующих категорий и должностей: 1 сотрудник – М, 1 – Н, 32 – 00, 4 – ПС и ПСМ, 5 – ТС, 1 – ТР, 1 – УП, 2 – Р и 2 – ПП. Большинство продлений сотрудников категории специалистов на срок более 6 месяцев приходится на конференционные службы и Департамент по вопросам администрации и управления.

б) Прием на работу сотрудников в возрасте старше 60 лет

51. Каких-либо конкретных положений о персонале, регулирующих повторное назначение после достижения пенсионного возраста, не существует. В упомянутой выше административной инструкции 20/ предусматривается, что, как правило, сотрудникам в возрасте старше 60 лет назначения не предоставляется. Однако в ней разрешается предоставлять повторное назначение сотрудникам старше этого возраста на основе краткосрочных или срочных контрактов, если отсутствуют другие подходящие кандидаты:

а) для службы конкретно в миссиях Организации Объединенных Наций на основе правил о персонале серии 100, или

б) для службы в качестве персонала проектов технической помощи на основе правил о персонале серии 200, или

с) для обслуживания конференций или для выполнения других краткосрочных функций на основе правил о персонале серии 300 при условии, что период или периоды службы при таких назначениях не превышают 6 месяцев за любой один период из 12 месяцев подряд.

В этой инструкции также предусматривается, что бывшие сотрудники не могут быть назначены в течение трех месяцев после выхода на пенсию по достижении ими возраста 60 лет или более.

ТАБЛИЦА 6

Повторные назначения сотрудников категории специалистов и выше  
в 1990-1994 годах с разбивкой по годам и уровню должности

	1990 год	1991 год	1992 год	1993 год
Общее число повторных назначений	74	98	121	84
Количество повторно назначенных сотрудников, в том числе	56	66	90	70
ЗГС	1	1	3	2
ПГС	-	1	1	1
Д-2	2	4	4	2
Д-1	-	2	4	4
С-5	6	8	14	14
С-4	25	31	35	26
С-3	20	14	23	16
С-2	2	5	6	5

52. Как следует из приведенной выше таблицы, в 1990-1993 годах число повторных назначений было значительным. Однако число повторных назначений и число повторно назначенных сотрудников не совпадают. Это объясняется тем, что некоторые сотрудники в течение ряда лет или в течение одного года повторно назначались несколько раз. Подавляющее большинство повторно назначенных сотрудников приходится на основные департаменты. Количество сотрудников, направленных в миссии, согласно информации, предоставленной УЛР, в 1990 году составляло 3, в 1991 году - 4, в 1992 году - 24 и в 1993 году - 23 человека.

ТАБЛИЦА 7

Повторные назначения сотрудников категории специалистов и выше  
в 1990-1994 годах с разбивкой по годам и возрасту

Возраст повторно назначенных сотрудников	1990 год	1991 год	1992 год	1993 год
До 62	16	22	31	23
63-64	11	11	16	13
65-69	18	18	29	24
70-74	7	12	10	5
75-79	3	2	4	4
80-85	1	-	-	-

Возраст повторно назначенных сотрудников	1990 год	1991 год	1992 год	1993 год
Старше 85	-	1	1	1

53. Из приведенной выше таблицы следует, что наибольшее число повторных назначений в 1990-1993 годах приходится на две выделенные возрастные группы: а) до 62 - 92 повторных назначения, или 31,5 процента от общего числа, б) и от 65 до 69 лет - 89 повторных назначений, или 30,5 процента. Количество повторно назначенных сотрудников в возрастных группах 75-79 лет и 80-85 лет не было незначительным - соответственно 34 и 13 повторных назначений. Было лишь одно повторное назначение в возрастной группе 80-85. Один сотрудник повторно назначался в возрасте 86, 87 и 88 лет. Таким образом, 88 лет - это абсолютный возрастной рекорд повторного назначения бывшего сотрудника.

54. В своем докладе по вопросу об укомплектовании персоналом гражданского компонента миссий Организации Объединенных Наций по поддержанию мира и связанных с ними миссий 21/ Объединенная инспекционная группа, учитывая значительный и резко возросший спрос на персонал для операций по поддержанию мира и отсутствие кандидатов, знакомых с деятельностью Организации Объединенных Наций, а также непродолжительность назначений, высказалась за более широкое использование бывших сотрудников Организации Объединенных Наций, в частности тех, которые имеют специальную подготовку в плане административной и финансовой политики и процедур. Вместе с тем инспекторы также рекомендовали обращать особое внимание на состояние здоровья лиц, вышедших на пенсию, прежде чем назначать их в миссии.

55. Вторым вопросом, который может быть поднят в этой связи, является вопрос о гражданстве повторно назначенных сотрудников. Анализ повторных назначений, сделанных в 1990-1994 годах, говорит о том, что из общего числа в 377 повторных назначений 275 были предоставлены гражданам развитых стран и 139 (37 процентов) гражданам одного государства-члена. Хотя к этой категории сотрудников принцип географического распределения официально не применим, все же необходимо поддерживать определенную географическую сбалансированность или разнообразие. Как отмечалось рядом государств-членов в ходе сорок девятой сессии Генеральной Ассамблеи, при всех назначениях, а не только назначениях на подлежащие географическому распределению должности, на которые, как показано в пункте 25 выше, приходится лишь 7,5 процента от общей численности состава Организации Объединенных Наций, должен в полной мере отражаться различный опыт, который имеется сегодня во всех странах мира.

56. На сорок девятой сессии Генеральная Ассамблея выразила свою обеспокоенность в связи с потенциальными отрицательными последствиями использования лиц, вышедших на пенсию, для набора персонала и продвижения по службе в Секретариате. Она также просила Генерального секретаря в этой связи представить Генеральной Ассамблее на ее возобновленной сорок девятой сессии подробную информацию о практике использования лиц, вышедших на пенсию, в Секретариате Организации Объединенных Наций, включая информацию с указанием их эффективности, численности, гражданства, пола, областей работы, вознаграждения, продолжительности контрактов и причинах их найма. Можно надеяться, что эти данные, наряду с информацией, которая будет представлена Генеральным секретарем, позволят составить более всестороннюю и четкую картину найма и использования лиц, вышедших на пенсию.

### III. МЕТОДЫ НАБОРА

#### A. Общие замечания

57. Несмотря на все недостатки системы набора, Организации Объединенных Наций необходимо признать, что в течение последних нескольких лет в нее был внесен ряд положительных изменений. Эти изменения включают:

- i) набор по профессиональным группам;
- ii) набор на должности уровней С-1 и С-2 исключительно через конкурсные экзамены;
- iii) введение конкурсных экзаменов на должности уровня С-3;
- iv) создание Группы по обзору назначений на должности высокого уровня для рассмотрения кандидатов на должности уровня Д-2.

58. Помимо упомянутых выше улучшений также был достигнут определенный прогресс в выполнении просьбы государств-членов, сформулированной в ряде резолюций Генеральной Ассамблеи, в том числе резолюции 35/210, о том, что никакие должности, подразделения или отделы не должны рассматриваться как находящиеся во владении каких-либо отдельных государств-членов или групп государств-членов. Тем не менее в своей резолюции 47/226 Генеральная Ассамблея вновь подтвердила, что "ни одна из должностей не должна рассматриваться как исключительная собственность любого государства-члена или группы государств" 22/. Инспекторы отмечают, что эти резолюции до сих пор в полной мере не выполнены. Они установили, что, несмотря на вышеуказанные резолюции, во многих случаях сохраняется практика замены сотрудников на должностях старшего уровня гражданами той же страны.

59. И наконец, была создана новая система "прикомандирования". Ассамблея на своей сорок седьмой сессии внесла поправку в Положения о персонале, с тем чтобы предусмотреть назначение сотрудников на основе прикомандирования с государственной службы. Она приняла решение о том, что прикомандирование должно основываться на трехстороннем соглашении между организацией, правительством и соответствующим сотрудником и что продление прикомандирования осуществляется при наличии согласия всех трех сторон 23/.

60. Фактически существуют две официальные процедуры набора сотрудников категории специалистов Организации Объединенных Наций. Одной из них являются конкурсные экзамены, которые широко используются для должностей младшего уровня, а другой – обычный или простой набор, применяемый для кандидатов, набираемых на уровни С-3 и выше.

#### B. Конкурсные экзамены

61. Существующая система назначения младших сотрудников (классы С-1 и С-2) использует внутренние и внешние конкурсные экзамены для заполнения всех языковых должностей или должностей, подлежащих географическому распределению, т.е. речь идет о большинстве карьерных должностей.

62. Генеральная Ассамблея в резолюции 33/143 от 20 декабря 1978 года предусмотрела, что до 30 процентов от общего числа имеющихся для заполнения на уровне С-1 и С-2 должностей должно предоставляться для продвижения сотрудников из категории общего обслуживания в категорию специалистов и что такой набор должен осуществляться исключительно с помощью конкурсных методов отбора среди сотрудников категории общего обслуживания, имеющих как



минимум пятилетний стаж работы. В резолюции также рекомендовалось в консультации с заинтересованными правительствами использовать конкурсные экзамены для заполнения остальных вакансий на уровнях С-1/С-2. Впоследствии Генеральная Ассамблея в своей резолюции 35/210 от 17 декабря 1980 года постановила, что на должности классов С-1 и С-2 набор персонала осуществляется, как правило, на основе конкурсных экзаменов. Следует добавить, что на набор персонала на должности уровня С-2 приходится немногим более трети от общего числа сотрудников, набираемых в течение года на все должности категории специалистов.

а) Внутренние экзамены (из ОО в С)

63. Внутренние экзамены проводятся ежегодно с 1980 года в одной или нескольких из одиннадцати профессиональных групп Организации Объединенных Наций. Эти стандартизированные письменные тесты, включающие аналитические разделы и сочинения, а также разделы по конкретным навыкам для данной профессиональной группы, являются для сотрудников категории общего обслуживания Организации Объединенных Наций единственным способом продвижения в категорию специалистов.

ТАБЛИЦА 8

Внутренние экзамены (из ОО в С)

Год	Общее число кандидатов	Количество кандидатов				Примерная стоимость (в долл. США)
		Приглашенных на письменный экзамен	Учавших в письменном экзамене	Приглашенных на устный экзамен	Рекомендованных для назначения и назначенных	
1990	452	441	316	52	20	242 460
1991	384	366	272	41	15	267 285
1992	375	327	265	44	18	280 672
1993	341	314	288	38	18	297 071
Итого	1 552	1 448	1 141	175	71	1 087 488

Источник: Данные, предоставленные УЛР.

64. Фактически, как предусмотрено в резолюции 33/143, 30 процентов ежегодных вакансий на уровне С-2 выделяется под экзамены для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов, а остальные 70 процентов вакансий на уровне С-2 выделяются для кандидатов, успешно сдавших национальные конкурсные экзамены. В среднем для перехода из категории общего обслуживания в категорию специалистов предоставляется примерно 20 вакансий в год. За рассматриваемый период эти целевые показатели тщательно соблюдались. В приведенной выше таблице содержатся данные о примерной стоимости проведения внутренних конкурсных экзаменов. Средние расходы на перевод сотрудника из категории общего обслуживания в категорию специалистов составляют порядка 15,3 тыс. долл. США.

65. Со времени их введения в 1979 году внутренние экзамены для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов в целом привели к улучшению качества сотрудников, продвигаемых на должности категории специалистов через внутреннее повышение по службе. По мнению ряда государств-членов, экзамены для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов должны рассматриваться не только как инструмент повышения по службе, но и как часть набора кадров. Поэтому, по их мнению, принципы и политика Организации в области набора, например определенные образовательные требования, должный учет справедливого географического распределения и баланс между мужчинами и женщинами, должны также соблюдаться и в этом случае.

66. В этой связи УЛР отмечает, что любое ограничение участия сотрудников категории общего обслуживания и смежных категорий в экзаменах для перехода из категории общего обслуживания в категорию специалистов на основе гражданства или пола будут представлять собой дискриминацию и будут противоречить Положениям и Правилам о персонале. Экзамены для перехода из категории общего обслуживания в категорию специалистов явились важным фактором в усилиях по обеспечению баланса между мужчинами и женщинами в Секретариате, поскольку женщины составляют 63 процента кандидатов, повышенных с 1979 года через систему экзаменов для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов.

б) Внешние экзамены

67. Что касается внешних экзаменов, то они стали правилом в 1985 году, что означает, что неконкурсный набор на должности уровня С-1/С-2, подлежащие географическому распределению, был практически прекращен. Внешние экзамены, также организуемые ежегодно и по профессиональным группам, проводятся в странах, чьи граждане недопредставлены в Секретариате. Как и внутренние экзамены для перехода из категории общего обслуживания в категорию специалистов национальные конкурсные экзамены в целом улучшили качество специалистов, принятых на работу в Организацию Объединенных Наций после введения этих экзаменов в 1981 году. Кроме того, они дали Организации ряд талантливых молодых людей. Они также явились эффективным средством повышения процентной доли новых сотрудников из стран с традиционно низким уровнем представленности среди сотрудников.

68. Успех внешних экзаменов в плане выявления кандидатов для набора показал, что они могут быть столь же полезны при отборе кандидатов на должности более высокого уровня. По рекомендациям Комиссии по международной гражданской службе и Объединенной инспекционной группы Генеральная Ассамблея на своей сорок третьей сессии просила Генерального секретаря ввести конкурсные экзамены для кандидатов на должности уровня С-3.

69. В таблице 9 ниже приводятся основные данные по внешним экзаменам для сотрудников категории специалистов, включая данные о количестве тех, кто подавал заявления на участие, был приглашен на экзамены и фактически участвовал в экзаменах. Эти данные говорят о весьма небольших успехах кандидатов, особенно на должности уровня С-3. Из таблицы также заметен значительный разрыв между числом тех, кто был рекомендован к набору, и числом тех, кто был фактически принят на работу. Эта ситуация может отчасти объясняться медлительностью процесса набора. В результате в период ожидания приглашения на работу некоторые успешно сдавшие экзамены кандидаты нашли работу в других местах.

ТАБЛИЦА 9

Внешние экзамены для сотрудников категории специалистов  
(исключая языковые экзамены)

Год проведения экзамена	Тип экзамена	Количество стран	Количество кандидатов					Примерная стоимость (в долл. США)
			Подавших заявление	Приглашенных на письменный экзамен	Участовавших в экзамене	Рекомендованных для набора	Фактически набраны	
1990 год	Национальные-С-2	9	1 561	969	529	96	38	471 830
1991 год	Национальные-С-3	4	389	145	92	15	7	77 908
1991 год	Национальные-С-2	12	1 237	663	394	58	37	441 477
1992 год	Национальные-С-3	5	374	197	151	39	9	84 201
1992 год	Национальные-С-2	11	1 499	759	483	82	43	477 142
1993 год	Национальные-С-3	8	553	134	106	37	2	88 386
1993 год	Национальные-С-2	18	2 072	896	553	92	32	500 856
1994 год	Национальные-С-2	14	1 380	636	445	Устные экзамены в настоящее время проводятся		465 473
1994 год	Национальные-С-3	3	190	69	56			82 143
Итого		84	9 255	4 470	2 809	419	168	2 689 416

Источник: Данные, предоставленные УЛР.

70. Первые национальные конкурсные экзамены на должности уровня С-3 были проведены в 1991 году в четырех государствах-членах: Венгрии, Италии, Чехословакии и Японии. С учетом возможных вакансий были выбраны две профессиональные группы: администрация и экономика. В 1992 году экзамены на должности уровня С-3 были проведены в пяти государствах-членах: Германии, России, Соединенных Штатах Америки, Финляндии и Японии в профессиональных группах экономики, социальных вопросов и статистики. В рамках группы по социальным вопросам также проводился экзамен по демографии. В 1994 году экзамены на должности уровня С-3 были проведены в Габоне, Германии и Японии в профессиональных группах экономики, социальных вопросов и статистики. В 1995 году экзамены на должности уровня С-3 планируется провести в Норвегии, Польше, Республике Корея, Румынии, Украине и Японии в профессиональных группах администрации, экономики, политических вопросов и статистики. Инспекторы надеются, что больше экзаменов будет проводиться в развивающихся странах и в новых государствах-членах. Инспекторы также считают, что в ряде случаев проведение региональных конкурсных экзаменов может оказаться более экономичным, чем проведение национальных экзаменов.

с) Набор через языковые экзамены

71. В дополнение к сказанному выше следует отметить, что набор сотрудников на должности, требующие специальных языковых навыков, осуществляется через национальные языковые экзамены. Эти экзамены, которые отличаются по своему характеру, организации и расходам от экзаменов, проводимых на другие должности категории специалистов, объявляются в тех государствах-членах, в которых язык экзамена является основным языком.

ТАБЛИЦА 10

Набор сотрудников через языковые экзамены

Год	Общее число заявлений	Приглашены на письменные экзамены	Участвовали в письменных экзаменах	Рекомендованы для набора	Набраны	Примерная стоимость в долл. США
1990 год	1 573	1 246	972	70	34	146 260
1991 год	3 800	2 448	2 122	88	33	166 630
1992 год	1 339	426	384	18	4	165 136
1993 год	1 675	1 392	1 045	61	19	174 535
Итого	8 387	5 512	4 523	237	90	652 561

Источник: Данные, предоставленные УЛР.

72. По оценке, в течение обычного года набирается порядка 80–90 сотрудников на языковые должности. Замораживание набора, которое было введено 1 марта 1992 года, распространялось на все должности, требующие специальных языковых знаний. Эти должности включают должности устных переводчиков, редакторов, корректоров, письменных переводчиков и составителей стенографических отчетов на всех шести официальных языках плюс немецкий. В результате количество конкурсных экзаменов на языковые должности было сокращено, и набор на длительные контракты был практически прекращен. В течение этого периода запрашивались экзамены лишь для тех кандидатов, которые уже являются сотрудниками Организации. Экзамены, начатые до замораживания набора, были завершены на неприоритетной основе. Из-за замораживания набора и в качестве меры экономии Секретариат более широко использовал временных сотрудников в качестве устных переводчиков, письменных переводчиков и другого языкового персонала. Это сказалось на качестве конференционного обслуживания в соответствующих областях.

73. Завершая данный раздел, можно отметить, что, как представляется, существует общее мнение в пользу сохранения системы конкурсных экзаменов. Как представляется, она является в целом удовлетворительной и в том числе позволяет многим успешно сдавшим экзамены кандидатам быстро и эффективно включиться в работу различных служб, в которые они приняты. Когда конкурсные экзамены только вводились, они рассматривались в качестве значительного шага вперед в направлении улучшения практики набора в Организации Объединенных Наций. Однако в последнее время слышны определенные критические замечания со стороны государств-членов.

74. Первая категория критических замечаний касается рентабельности проведения этих экзаменов. Действительно, оправданы ли расходы, связанные с использованием процесса национальных конкурсных экзаменов для набора на должности уровня С-3, если принять во внимание фактическое количество должностей, которые в конечном счете выделяются для кандидатов, успешно сдавших эти экзамены? Из таблицы 8 видно, что в 1991 году 92 кандидата участвовали в экзаменах, и лишь 7 из них были предложены должности, то есть 7,6 процента от общего числа кандидатов. В 1992 году из общего числа кандидатов, составлявшего 151 человек, было набрано 9 (6 процентов). В 1993 году соответствующие цифры составили 106 и 2 (1,9 процента). Соотношение между количеством тех, кто участвовал в экзаменах, и тех, кто был набран на должности уровня С-2, составляло в 1990 году 7,2 процента, в 1991 – 9,4 процента, в 1992 – 8,9 процента и в 1993 году – 5,8 процента.

75. Данные в таблице 9 также позволяют определить соотношение между количеством набранных кандидатов и количеством кандидатов, рекомендованных для набора. Соответствующие цифры по кандидатам на должности уровня С-2 составляли в 1990 году 39,6 процента, в 1991 году – 63,8 процента, в 1992 году – 52,4 процента и в 1993 году – 33,3 процента. Для кандидатов на должности уровня С-3 соответствующие цифры, за исключением цифр за 1991 год (46,6 процента), были значительно ниже, а именно: 1992 год – 23,1 процента и 1993 год – лишь 5,4 процента.

76. Экзамены действительно может успешно сдать большее количество кандидатов, чем число имеющихся вакансий, и список рекомендованных кандидатов является тем самым списком резерва, не ограничиваемым количеством должностей, выделенных для каждого экзамена. Однако УЛР отдает себе отчет в том, что прежние списки резерва составлялись слишком либерально. Поэтому УЛР имеет в виду ограничить действие этих списков одним годом.

77. Как следует из таблиц 9 и 10 выше, средние расходы на набор одного сотрудника на должности уровня С-2 – С-3 составляют порядка 16 000 долл. США; расходы на набор сотрудника С-2 в зависимости от конкретного года составляли от 11 000 долл. США до 16 000 долл. США, соответствующие цифры по сотруднику уровня С-3 находились в диапазоне от 9000 долл. США до 44 000 долл. США. Набор языкового персонала в среднем является менее дорогостоящим – порядка 6000 долл. США на сотрудника. Однако колебания в расходах здесь также значительны: 4300–41 300 долл. США.

78. Без ущерба для заявления о том, что в результате проведения конкурсных экзаменов за эти годы был набран ряд талантливых молодых сотрудников, общий уровень кандидатов является относительно низким. Как видно из таблицы 8 выше, подавляющее большинство кандидатов не выдерживает конкурсных экзаменов.

79. Кроме того, руководители программ жалуются, что многие сотрудники, нанятые через конкурсные экзамены, не отвечают должным требованиям. Инспекторы были информированы о том, что контракты примерно 11 процентов таких сотрудников не продлеваются. Однако, как представляется, количество тех, чьи контракты они не хотели бы продлевать, гораздо выше.

80. По мнению инспекторов, правило о персонале 104.12а, касающееся назначения на испытательный срок, применяется весьма редко, несмотря на то, что оно предусматривает увольнение со службы. Причины заключаются в том, что это правило создает у этой категории сотрудников более весомую надежду на продолжение службы, поскольку в нем упоминается, что они "набираются для карьерной службы". Поэтому ряд руководителей программ подходят к переводу сотрудника с испытательного назначения на постоянное как к автоматически решаемому вопросу.

81. Другие критические замечания касаются качества и процедур самих конкурсных экзаменов. Во-первых, отсутствуют, как представляется, объективные критерии отбора кандидатов, которые позволяли бы отбирать в странах, где проводятся экзамены, наиболее талантливых кандидатов. В ходе проведенного ими анализа ряда документов инспекторы не могли понять, почему некоторые успешно сдавшие экзамены кандидаты с соответствующим академическим образованием были лишь "рекомендованы", в то время как другие с недостаточным академическим образованием для конкретного поста были "настоятельно" рекомендованы. Во-вторых, в ходе проводимых в рамках конкурсных экзаменов интервью основное внимание уделяется личным качествам, а не вопросам, связанным с работой. Это мешает определить степень компетентности кандидата.

82. Интервью можно назвать разговором с заранее поставленной целью. Речь идет о разговоре, поскольку тому, кто проводит интервью, необходимо добиться от кандидата откровенного рассказа

о себе и карьере. Однако этот разговор необходимо планировать, направлять и контролировать, с тем чтобы добиться основной цели интервью, которая заключается в том, чтобы дать точный прогноз будущей работы кандидата на той должности, на которую он или она рассматриваются 24/, а также для того, чтобы определить, как их профессиональная подготовка связана с теми функциями, которые они должны будут выполнять. Поэтому критерии оценки, обычно используемые в ходе интервью, проводимых вне системы Организации Объединенных Наций, включают не только "личные качества" и "общее впечатление", но прежде всего "квалификацию и профессиональную подготовку", "опыт" и "знания и навыки".

83. Наряду с критическими замечаниями некоторые государства-члены предлагают, не отказываясь от использования национальных конкурсных экзаменов, сократить число таких экзаменов. По их мнению, менее дорогостоящим способом выявления квалифицированных кандидатов для должностей начального и среднего уровней было бы использование миссий по набору, в ходе которых проводились бы целенаправленные интервью и на которых присутствовали бы представители УЛР, а также основных подразделений.

#### С. Миссии по набору

84. Другим видом набора являются миссии по набору в непредставленные и недопредставленные государства-члены. За рассматриваемый период было проведено восемь таких миссий: две в 1989 году (Япония, Монголия), две в 1990 году (Албания, Советский Союз) и три в 1991 году (Папуа-Новая Гвинея, Соломоновы Острова, Вануату). Из-за сокращения персонала и перестройки различных департаментов и последующего замораживания набора (1992-1994 годы) другие миссии не проводились. Поскольку миссии по набору иногда называют в качестве альтернативы конкурсным экзаменам, неизбежно встает вопрос об эффективности связанных с ними затрат. Инспекторы попросили УЛР предоставить информацию о стоимости миссий по набору, организованных в 1989 и 1991 годах, а также по количеству рассмотренных, рекомендованных и набранных кандидатов. К сожалению, эта просьба не была удовлетворена.

#### Д. Обычные процедуры набора на должности уровня С-3 и выше

85. В отношении набора на должности среднего и старшего уровней С-3, С-4, С-5 и Д-1 действуют длительные официальные процедуры: департамент, в котором предполагается вакансия, готовит описание должности; Управление людских ресурсов готовит и распространяет объявления о вакансии, а также отбирает из своих внутреннего и внешнего резервов кандидатов, которые отвечают описанию должности, проверяет составленный список и препровождает его департаменту. Затем департамент интервьюирует, оценивает и отбирает кандидата из представленного списка, а также из числа тех, кто представлен учреждениями Организации Объединенных Наций и правительствами государств-членов. Если кандидат является внешним, произведенный департаментом выбор рассматривается одним из органов по отбору, чья рекомендация представляется на окончательное решение Генеральному секретарю. Совет по назначениям и повышению в должности является органом по рассмотрению назначений на должности С-5 и Д-1; Комитет по назначениям и повышению в должности проводит обзор кандидатов на должности уровня С-3 и С-4. Несмотря на наличие этих процедур, во многих случаях, особенно в привлекательных местах службы, объявление вакансий является формальностью, поскольку заранее известны те, кто будет назначен на эти вакансии.

#### Е. Набор на должности уровня D-2

86. В 1991 году после консультаций по процедуре, которой следует придерживаться при заполнении вакансии на директорском уровне Д-2, Генеральный секретарь создал Группу по обзору назначений на должности высокого уровня для выработки консультаций по заполнению этих

должностей. Эта мера преследовала три цели: а) представить Генеральному секретарю более обоснованные рекомендации в отношении рассмотрения кандидатов; б) обеспечить последовательное выполнение кадровой политики и руководящих принципов набора; и с) убедить сотрудников, претендующих на эти должности, что их кандидаты были должным образом рассмотрены.

87. Группа по обзору назначений на должности высокого уровня, члены которой назначаются Генеральным секретарем, состоит из четырех сотрудников на уровне заместителя или помощника Генерального секретаря. Один из них является Председателем Совета по назначениям и повышению в должности, другой представляет Административную канцелярию Генерального секретаря, третий назначается в консультации с персоналом, а четвертый является помощником Генерального секретаря по управлению людскими ресурсами (*ex-officio*).

а) Процедуры

88. Административная инструкция Генерального секретаря о процедурах работы Группы по обзору назначений на должности высокого уровня 25/ предусматривает, что в принципе, до выработки каких-либо рекомендаций о назначении на должность уровня Д-2 или о повышении на эту должность, руководитель соответствующего департамента или управления просит Управление людских ресурсов распространить объявление об этой вакансии. В зависимости от конкретных обстоятельств руководитель соответствующего департамента или управления в консультации с помощником Генерального секретаря по управлению людскими ресурсами может принять решение объявить вакансию только для внутренних кандидатов или же для внутренних и внешних кандидатов. Однако в исключительных случаях Группа по обзору назначений на должности высокого уровня может принять решение не объявлять пост. После первоначального отбора в Управлении людских ресурсов, в ходе которого проверяется соответствие кандидатов основным предъявляемым требованиям, заявления, полученные этим Управлением, препровождаются руководителю соответствующего департамента или управления для оценки.

89. Рассмотрев заявления, руководитель департамента или управления направляет рекомендацию директору Управления людских ресурсов, который представляет ее Группе по обзору назначений на должности высокого уровня. Группа должна обеспечить, чтобы все отвечающие требованиям кандидаты были должным образом рассмотрены.

90. Если вакансия первоначально объявлялась лишь для внутренних кандидатов, а Группа пришла к выводу, что ни один из внутренних кандидатов полностью не отвечает требованиям должности, Группа может рекомендовать объявить данный пост для внешних кандидатов.

91. После проведения обсуждения кандидатов Группа по обзору назначений на должности высокого уровня готовит короткий список всех полностью отвечающих требованиям кандидатов, расставив их в порядке предпочтения, и направляет этот список Генеральному секретарю для принятия окончательного решения. Если в число отобранных Группой по обзору назначений на должности высокого уровня кандидатов не входит кандидат, рекомендованный соответствующим департаментом или управлением, рекомендации Группы совместно с мнениями руководителя департамента или управления препровождаются Генеральному секретарю для принятия решения.

92. Следует отметить, что эта процедура никоим образом не сказывается на дискреционных полномочиях Генерального секретаря в отношении назначений на должности уровня Д-2. По своему усмотрению Генеральный секретарь может просить Группу провести обзор кандидатов на старшие руководящие должности на уровнях выше Д-2.

б) Деятельность группы

93. Представленная УЛР информация о деятельности Группы по обзору назначений на должности высокого уровня за период с марта 1992 года по конец мая 1994 года говорит о том, что Группа рассмотрела 157 кандидатов, в том числе 30 внешних кандидатов, на 36 должностей уровня Д-2 и на одну должность уровня ПГС. Шестнадцать кандидатов уже занимали должности уровня Д-2, а один кандидат на должность уровня помощника Генерального секретаря уже занимал должность этого уровня.

94. По результатам рассмотрения было произведено 30 назначений. Что касается шести других должностей, то либо рассмотрение кандидатов было отложено, либо еще раз были распространены объявления о вакансиях. Также необходимо отметить, что на восемь должностей было представлено лишь по одному кандидату. Семь из этих должностей были заполнены.

#### IV. НЕДОСТАТКИ И ПРОСЧЕТЫ В ОБЛАСТИ НАБОРА

95. Ниже перечислены недостатки в системе набора Организации Объединенных Наций:

- a) отсутствие объективных единообразных критериев в области набора;
- b) отсутствие планирования;
- c) устаревшие методы набора;
- d) продолжительные задержки в осуществлении процедур набора;
- e) так называемый "перевод на постоянную основу";
- f) отсутствие программы найма супругов.

96. Вышеуказанные недостатки иногда связаны с нечетким определением функций Управления людских ресурсов (УЛР) и тем, что у высшего руководства Организации Объединенных Наций вплоть до последних назначений руководителей ДАУ И УЛР было слишком мало желания обеспечить уточнение и выполнение функций УЛР.

97. Неадекватные процедуры набора привели к тому, что ряд сотрудников недостаточно квалифицированы для занимаемых ими должностей или их классов, особенно на руководящих должностях. Многие сотрудники Организации Объединенных Наций, занимающие такие должности, либо не имели ранее опыта работы в качестве руководителей, либо не получили конкретной подготовки по осуществлению функций руководства. Результатом этого является плохое понимание возлагаемых задач, низкие показатели работы соответствующих подразделений и разочарование по поводу плохого руководства. Существует также тенденция сильного влияния на набор персонала на уровне С-3 и выше политических соображений и частично фаворитизма.

98. Ни в Уставе Организации Объединенных Наций, ни в Положениях о персонале и Правилах о персонале не указано никакой методологической основы для набора и продвижения персонала по службе, развития карьеры и подготовки кадров. В этих документах нет ничего, кроме указаний на различные виды контрактов и условий оплаты. Это открывает большие возможности для принятия произвольных мер в связи с развитием карьеры и осуществлением набора.

99. В области набора общая практика фактически заключается в выявлении имеющихся должностей для заранее известных кандидатов, а не в стремлении привлечь значительное число квалифицированных кандидатов для заполнения вакантных должностей. Очевидно, последний метод



должен быть правилом. УЛР согласно с этим замечанием и предполагает осуществить улучшения в этой области посредством укрепления возможностей УЛР в области планирования и реализации элементов стратегии в области людских ресурсов, касающихся набора.

А. Отсутствие объективных критериев

100. На практике набор приобретает весьма различные формы, что зависит от руководителя секции или подразделения, осуществляющей наём нового сотрудника, и зачастую это мало напоминает внешне открытый и строгий процесс, описанный выше. Это обусловлено тем, что официальная система имеет недостатки в таких фундаментальных аспектах, что существует общая тенденция обойти ее посредством использования специальных мер, которые зачастую в значительной степени основаны на личных контактах 26 /.

101. Наиболее серьезные из этих недостатков заключаются в том, что Организация Объединенных Наций не имеет общих объективных установленных для конкретных должностных функций норм в отношении набора на должности классов С-3/С-4 или более высокого уровня, предусматривающие выполнение управленческих функций, - С-5/Д-1. Существующие "Нормы в области набора и классификации для сотрудников категории специалистов и выше", применяемые УЛР, по существу являются нормами классификации кандидатов на основе образовательного уровня и опыта работы. Цель заключается в определении того, отвечает ли кандидат минимальным требованиям в указанных областях.

102. Цель установления критериев для конкретных должностных функций, что подразумевают инспекторы, - сделать возможным выполнение УЛР фундаментальной задачи набора, а именно осуществление оценки возможностей кандидатов выполнять функции, предусмотренные на данной должности. Это не то же самое, что определять соответствующий класс кандидата. Класс зависит от уровня обязанностей и характера функций, а не наоборот.

103. Поскольку ориентированных на конкретные виды должностных функций критериев не существует, Организация неизбежно прибегает к случайным, субъективным и в значительной степени зависящим от конкретных людей процедурам. Отсутствие таких норм, а также нехватка квалифицированного персонала в УЛР способствовала возникновению такого положения, при котором УЛР принимает в процессе набора лишь символическое участие.

а) Списки кандидатов

104. Составление УЛР списков лиц, добывающихся найма или внутреннего продвижения по службе, оказало бы огромное содействие при отборе надлежащих кандидатов и обеспечении объективности отбора.

105. Как известно, в резолюции 35/210, среди прочего, предусматривалось, что все заявления, полученные от кандидатов, удовлетворяющих минимальным требованиям, которые были разработаны УК (предшественником УЛР) для должностей и профессий, заносятся в список внешних кандидатов. В резолюции также предусматривалось, чтобы он своевременно обновлялся и обеспечивались его оперативность и эффективность; в то же время планировалось разработать и создать список внутренних кандидатов для использования в соответствии с Положениями и Правилами о персонале Организации Объединенных Наций.

106. Работа над списком началась без заранее четко определенного метода. Первоначально в список заносятся все кандидаты, и он использовался прежде всего для набора специалистов в области технического сотрудничества. Позднее постепенно стало ясно, что необходимо разработать другие методы, например, классификацию кандидатов по профессиональным группам, для

сопоставления должностей данного типа и потенциальных кандидатов, а также постоянно обновлять этот список, с тем чтобы он включал лишь кандидатов, которые подлинно заинтересованы и могут быть приняты на работу 27 /.

107. В ходе проводимого ими исследования инспекторы были информированы о том, что, в то время как список внешних кандидатов регулярно пересматривается и обновляется, в отношении списка внутренних кандидатов такая работа не ведется и что работа над ним началась в 1991 году и была прекращена в 1992 году под предлогом недостаточного объема ресурсов у УЛР. Вместе с тем инспекторы отмечают, что в этот список были внесены некоторые данные за 1993 год.

108. Что касается качества списка внутренних кандидатов, то инспекторы отмечают, что включенные в него данные не разбиты на категории по признаку образовательного уровня, опыта работы, профессиональных навыков и другим соответствующим категориям. Он представляет собой не что иное, как список сотрудников с указанием основных данных (номер, класс, возраст, пол, национальность, название должности), и он не содержит никакой информации качественного характера. Таким образом, этот объемный документ в 150 страниц имеет крайне ограниченную полезность, и его, как правило, рассматривают в качестве "мертвого списка", который редко учитывается при отборе кандидатов.

109. В условиях неспособности Секретариата создать надлежащим образом сбалансированный список, а также в связи с наличием штатных сотрудников из бывших государств-членов у новых членов возрастает беспокойство в отношении того, что нелегко будет добиться справедливого уровня представленности их граждан в Секретариате. Поэтому правительства многих из этих стран стали оказывать давление в дополнение к тому давлению, которое давно оказывают некоторые другие государства-члены 28 /.

б) Объявления о вакансиях и описания должностей

110. Неадекватные списки кандидатов наряду с плохим руководством кадрами привели к возникновению такой ситуации, при которой руководители департаментов фактически сами осуществляли свой набор. Одним из часто используемых средств является составление объявлений о вакансиях соответствующим образом. При неадекватном контроле за точностью объявлений о вакансиях руководители программ склонны корректировать объявления о вакансиях с учетом квалификации и качеств своих (предпочтительных для них) кандидатов, в результате чего зачастую эти кандидаты оказываются в уникальном или преимущественном положении по сравнению с другими кандидатами. Скорректированные таким образом объявления о вакансиях зачастую весьма мало соответствуют надлежащим описаниям должностей. Во многих случаях основные требования опускаются для того, чтобы конкретный кандидат соответствовал объявлению о вакансии. Инспекторы считают, что УЛР несет ответственность не только за своевременную подготовку объявлений о вакансиях, но и за обеспечение составления объявлений о вакансиях в соответствии с утвержденными описаниями должностей.

111. Составление объявлений о вакансиях указанным образом можно частично объяснить тем фактом, что описания должностей, несмотря на изменения должностных функций, не меняются в течение десятилетий и поэтому зачастую являются неточными, устаревшими, частично дублирующими друг друга или полностью непригодными. Поэтому необходимо проводить систематический анализ описаний должностей, в ходе которого будут определяться содержание должностных функций и связанные с ними обязанности организационного подразделения. В описаниях и при классификации должностей следует учитывать меняющиеся требования, внедрение новой техники и изменения в методах работы, а также потребности Организации, а не квалификацию какого-либо сотрудника. Этот процесс должен быть динамичным. Важно также отметить, что описания должностей должны служить инструментом в области набора, инструктажа

и профессиональной подготовки, разработки нормативов, оценки результатов работы и создания возможностей для развития карьеры.

112. Наибольшая опасность, которую следует избегать, заключается в завышении требований. Вероятно, стремление получить наилучшее является естественным, однако установление нереально высокого уровня для кандидатов усугубляет проблему привлечения кандидатов и в результате вызывает разочарование среди набранных кандидатов, когда им становится ясно, что их талантам нет применения. Занижение требований, разумеется, столь же опасно 29/. Поэтому требования, включаемые в описания должностей, должны определяться на основе тщательного и объективного анализа, знаний и квалификации, необходимых для выполнения данной работы.

113. По мнению инспекторов, необходимо придерживаться строгого правила о том, что для всех должностей, включая все старшие должности, необходимо составлять и опубликовывать подробные в техническом отношении описания должностей до их заполнения. Это сделает явным любую попытку назначать кандидатов без надлежащих квалификации и качеств. Это существенно будет сдерживать любое давление и защищать административных руководителей от такого давления. Несколько лет назад КМГС рекомендовала установить в рамках системы Организации Объединенных Наций систему описаний и классификации должностей на основе должностных функций.

114. Аналогично, без конкретных критериев рассмотрение УЛР подаваемых заявлений из целого ряда источников набора, включая представительства и министерства иностранных дел, различно в зависимости от квалификации сотрудника по набору, степени давления, оказываемого от имени кандидата и т.д., и степени объективности, проявляемой сотрудником при рассмотрении списка 30/.

115. В отношении смежного вопроса, который затрагивает и повышение по службе, и особенно набор, некоторые государства-члены считают обязательные квалификационные требования, указываемые в объявлениях о вакансиях как для внутренних, так и внешних кандидатов, крайне не соответствующими реальному положению на рынке. На сорок девятой сессии Генеральной Ассамблеи они настоятельно призвали Генерального секретаря проанализировать незамедлительно этот вопрос в целях разработки более реальных обязательных квалификационных требований для занятия должностей всех уровней.

#### В. Отсутствие планирования

116. В любом руководстве или любым успешным руководителем планирование рассматривается как исходная точка для эффективного управления. Очевидно, на различных уровнях в рамках Организации планирование отсутствует. Несмотря на существование среднесрочного плана, не существует четко и просто сформулированного стратегического или корпоративного плана, в котором бы кратко были обрисованы будущие направления деятельности Организации Объединенных Наций. По мнению инспекторов, руководство государственной службой не может сводиться лишь к управлению кадрами, поскольку в этом случае в результате того, что вопрос не рассматривается комплексно, кадровая политика станет полностью неэффективной из-за того, что она будет подвержена импровизации. В своем последнем докладе об "Обзоре и оценке усилий по реорганизации региональной деятельности Организации Объединенных Наций в экономической и социальной областях" 31/ ОИГ указала на необходимость создания в рамках Секретариата Организации Объединенных Наций органа для стратегического анализа и стратегического планирования.

117. В рекомендации 2 вышеуказанного доклада инспекторы подчеркнули, что деятельность "этого органа не должна подменять собой основной технический анализ и планирование, осуществляемые другими департаментами, а должна быть ориентирована на общие стратегические организационные

и управленческие аспекты деятельности в масштабах всей Организации Объединенных Наций в целом" 32/. Для целей настоящего доклада можно конкретно указать, что управление людскими ресурсами должно стать неотъемлемой частью такого стратегического планирования.

118. Как известно, еще в 1982 году КМГС рекомендовала Генеральной Ассамблее и руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций изучить концепцию планирования людских ресурсов в качестве основы системного подхода к комплексному управлению кадрами и заниматься разработкой процесса планирования на основе конкретных потребностей и возможностей своих организаций в тесной координации в рамках программы дальнейших исследований Комиссии в этой области. В этой связи были указаны как имеющие особое значение определенные рекомендации, вынесенные ОИГ в отношении стандартных путей развития карьеры в рамках четко определенных профессиональных групп, желательной процентной доли набора внешних кандидатов и средних темпов продвижения по службе.

119. Отсутствие планирования в области управления людскими ресурсами может иметь крайне негативные последствия. Именно это фактически и произошло в Организации Объединенных Наций в последнее время. Как представляется, отсутствие планирования является одной из основных причин серьезных недостатков в управлении людскими ресурсами.

120. Инспекторы установили, что с 1989 года не существует никакого плана в области набора. Как известно, в своей резолюции 35/210 Генеральная Ассамблея постановила, что разрабатывается годовой план работы по набору персонала и что Генеральный секретарь должен ежегодно представлять Генеральной Ассамблее доклады о выполнении плана, в котором должны указываться:

- i) общие данные о предполагаемом числе набираемых сотрудников с разбивкой по классам и широким профессиональным группам;
- ii) плановые задания, которые необходимо выполнить в течение года по числу кандидатов, подлежащих набору из непредставленных и недопредставленных стран и из числа женщин в соответствии с целями, установленными в соответствующих резолюциях Генеральной Ассамблеи;
- iii) различные меры, с помощью которых будет осуществляться набор, такие, как конкурсные экзамены, распространение информации и миссии по набору.

121. В качестве причин, по которым план набора не составляется, УЛР указало следующие:

а) сокращение кадров, проведенное в 1990–1991 годах; б) последующая перестройка департаментов; и с) введение моратория на набор персонала в 1992 году.

122. Еще более удивительным было то, что в ходе своего исследования инспекторы обнаружили, что организация, насчитывающая около 11 000 сотрудников, должности которых финансируются из регулярного бюджета, не имеет штатного расписания. Это объясняет тот факт, почему Секретариату удалось подготовить список своих сотрудников лишь в декабре 1994 года после неоднократных запросов Генеральной Ассамблеи 33/.

123. Запросы департаментов о наборе также не представлялись УЛР в консолидированной форме, что исключает саму возможность планирования. Отсутствие планирования людских ресурсов означает также отсутствие организованного подхода к набору сотрудников, в результате чего этот процесс носит чисто стихийный характер.

### С. Устаревшие методы набора

124. Из вышесказанного следует, что методы набора в Организации Объединенных Наций претерпели мало изменений. В целом набор по-прежнему осуществляется так же, как и 15-20 лет назад. Как указывается в докладе ОИГ по вопросу о положении женщин 34/, в нынешнем процессе набора, как представляется, доминирующее влияние оказывает устаревшая система организации работы и "нетранспарентные" административные процедуры. Почти нет никаких признаков осуществления строгого отбора в целях наилучшего заполнения штатных должностей лицами, которые отвечают требованиям обеспечить "высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности", как это предусматривается статьей 101 Устава Организации Объединенных Наций 36/.

125. Как представляется, изменения в практике набора персонала во всем мире и даже в системе Организации Объединенных Наций, включая МБРР и МВФ и даже БАПОР, никак не повлияли на практику Секретариата. По мнению других крупных организаций, особенно в системе Организации Объединенных Наций, процедуры, используемые в БАПОР, весьма совершенны для целей устранения субъективности, что подтверждается незначительным числом случаев неудовлетворительного выбора. Секретариат Организации Объединенных Наций выражал заинтересованность в системе набора, используемой БАПОР, и неофициально запрашивал БАПОР, сможет ли оно обеспечить обучение сотрудников Секретариата процедурам и навыкам отбора. Вместе с тем Секретариат Организации Объединенных Наций никаких мер помимо самой этой просьбы не принял.

#### D. Продолжительные задержки в осуществлении процедур

126. Для осуществления процедур набора в Организации Объединенных Наций требуется в среднем около одного года. Однако во многих случаях процедуры набора занимают гораздо больше времени (2-3 года). Задержки в области набора объясняются рядом факторов. Одним из них являются задержки в объявлении вакансий. УЛР выражает сожаление по поводу того, что весьма часто основные департаменты не информируют его своевременно о предстоящем освобождении должностей. Руководители программ зачастую предпочитают не объявлять даже о тех вакансиях, которые заполняются на основе конкурсных экзаменов, а заполняют их сотрудниками, работающими по краткосрочным контрактам, зачастую в течение ряда лет. Такие случаи, например, были выявлены инспекторами в Конференционных службах.

127. Ввиду медленного осуществления процедур набора должности во многих случаях остаются вакантными в течение продолжительного времени. Это очевидно влияет на осуществление соответствующих программ, особенно если вакантными являются руководящие должности высокого уровня. Например, инспекторы установили, что в ЮНКТАД по состоянию на декабрь 1994 года были вакантными четыре должности директоров в следующих отделах: а) Отделе по вопросам развития услуг и эффективности торговли (с 1 января 1994 года), б) Отделе международной торговли (с 1 августа 1994 года), в) Отделе по транснациональным корпорациям и инвестициям (с 1 января 1994 года), г) Отделе науки и техники (с 1 апреля 1994 года). В течение продолжительного времени вакантными оставались также две должности начальников служб (обе класса Д-1).

128. Затягивание осуществления процедур влияет также на набор кандидатов, которые успешно сдали конкурсные экзамены. Многие из них, потеряв всякую надежду на то, что они будут приняты на работу в Организации Объединенных Наций, тем временем находили работу в других местах.

#### E. "Перевод на постоянную основу"

129. Еще одним недостатком нынешней практики в области набора является так называемое "преобразование в постоянные" должностей лиц, работающих по краткосрочным контрактам. Самым последним и ярким примером этого является попытка предложить срочные контракты на уровне С-2 и С-3 17 сотрудникам Центра по правам человека, которые работают по краткосрочным контрактам и никогда не сдавали конкурсных экзаменов. В ЦПЧ в настоящее время осуществляется также беспрепятственно "преобразование в штатные" должностей около 30 сотрудников категории общего обслуживания. Такого рода преобразования должностей, разумеется, противоречат практике конкурентного набора, упор на который Генеральный секретарь сделал в своих самых последних докладах.

#### Г. Отсутствие программы найма супругов

130. Отсутствие вышеуказанной программы можно также рассматривать в качестве недостатка нынешней практики набора. Отсутствие такой программы фактически не только влияет на мобильность сотрудников Организации Объединенных Наций, но и лишает Организацию ценных сотрудников в случае перевода персонала в места службы, где нельзя обеспечить наём их супругов. По мнению инспекторов, необходимо изучить соответствующий опыт МБРР и МВФ, которые имеют такие программы.

### Г. МЕРЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ, ЭФФЕКТИВНОЙ И СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ НАБОРА

131. Для преобразования нынешней системы набора в целенаправленную, эффективную и современную систему необходимо принять ряд мер.

#### А. Разработка политики

132. Как указано в пункте 21 выше, Секретариату Организации Объединенных Наций необходима согласованная, рациональная и транспарентная политика в области набора для реализации на практике руководящих принципов, установленных государствами-членами. Такая политика должна быть современной. Инспекторы поддерживают идею Генерального секретаря о том, что одна из основных функций УЛР будет заключаться в разработке и осуществлении современной политики в области людских ресурсов. Она должна быть также практически осуществимой, поскольку любые попытки сделать международную гражданскую службу Организации Объединенных Наций лучше наилучшей национальной гражданской службы обречены на провал.

133. В рамках расширяющейся гражданской службы невозможно обеспечить сбалансированную географическую представленность при наивысшем качестве посредством пассивного набора кандидатов, которые просто подают заявления или которые вынуждены сделать это под давлением со стороны правительств. Для гражданской службы Организации Объединенных Наций недостаточно того, чтобы резюме не давало оснований для найма данного лица; должны быть основания, почему конкретное лицо должно быть принято на работу. Основная цель политики Организации Объединенных Наций в области набора должна заключаться в привлечении лишь лучших на основе строгого применения объективных основанных на должностных функциях критериях.

134. Политика набора должна быть активной, что, в частности, означает реальный и заблаговременный охват Секретариатом всех потенциальных кандидатов и ведение списка весьма тщательно отобранных кандидатов. Это предполагает также, что Генеральный секретарь не должен подвергаться давлению со стороны правительства любого государства-члена в связи с заполнением любой должности любого уровня.

135. Вместе с тем инспекторы считают, что наилучшей защитой от такого давления могут быть открытая и транспарентная политика управления людскими ресурсами и ее справедливое и последовательное осуществление в рамках всей системы. Разработка такой политики должна быть одной из приоритетных задач Секретариата Организации Объединенных Наций. Нельзя добиться сколь-либо значительного прогресса в управлении людскими ресурсами без разработки и соблюдения такой политики.

#### В. Планирование

136. Как указано в настоящем докладе, планирование является одним из важных компонентов набора. Генеральный секретарь признал, что недостатки в нынешней системе управления людскими ресурсами в значительной степени обусловлены отсутствием планирования в этой области. Он также заявил, что в области планирования набора значительное внимание будет сосредоточено на улучшении связей между подразделением УЛР в различных местах их расположения и другими подразделениями Секретариата и проведении более целенаправленных исследований и анализа. Существует также мнение, что для повышения эффективности планирование людских ресурсов, включая планирование набора, должно быть связано с общим стратегическим планом Организации.

#### С. Внедрение современных методов и процедур набора

137. Совершенствование методов набора является одним из ключевых факторов улучшения качественного состава персонала и обеспечения его соответствия требованиям о высоком уровне компетентности и добросовестности, предусмотренным Уставом Организации Объединенных Наций. КМГС рекомендовала рассмотреть процедуры набора в контексте других элементов всеобъемлющей кадровой политики, таких, как желательное соотношение сотрудников, работающих по постоянным и срочным контрактам, осуществление принципа справедливого географического распределения, применение единообразных норм классификации должностей и т.д.

138. Вместе с тем процесс обновления затягивается. Это обусловлено тремя основными факторами: а) пассивностью Секретариата, привыкшего к своим процедурам; б) двумя вышеуказанными приостановлениями набора персонала и с) отсутствием передовой информационной технологии.

##### а) Диверсификация источников набора

139. Как известно, резолюцией 35/210 предусматривалось, в частности, в целях увеличения числа кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран и кандидатов-женщин своевременное и частое распространение информации о вакансиях и наборе персонала. Такое распространение информации рекомендовалось также осуществлять в сотрудничестве с государствами-членами через средства массовой информации, отделения Организации Объединенных Наций, университеты и профессиональные организации, включая организации женщин, в случае необходимости, с тем чтобы Управление кадров могло проводить в жизнь кадровую политику и политику набора, принятую государствами – членами Организации.

140. Инспекторы отмечают, что профессиональные журналы использовались лишь ограниченно и в основном не использовались такие источники набора, как университеты и профессиональные организации, и такие средства, как электронные системы объявлений. В качестве примера можно упомянуть, что Интернет имеет 50–60 миллионов подписчиков и представляет собой наиболее современный и наименее дорогой источник для осуществления набора персонала.

141. Использование вышеуказанных средств может: а) привести к набору персонала более высокой квалификации; б) улучшить географическое распределение; и с) сократить расходы на набор. Инспекторы с удовлетворением отмечают, что Секретариат намерен проводить активную и

целенаправленную пропагандистскую кампанию по набору, а также кампанию по набору в университетах во всех регионах в целях совершенствования списков потенциальных кандидатов и сокращения периода времени, связанного с заполнением вакантных должностей.

б) Систематизированные интервью

142. Десять лет назад КМГС рекомендовала в качестве необходимого компонента процесса отбора проведение систематизированных интервью или серий таких интервью 36/. Все они должны проводиться одинаково, с тем чтобы обеспечить максимальную объективность и предотвратить оценку личности кандидатов в целом, которая может быть субъективной. Сотрудников и руководителей подразделений по вопросам персонала, которые проводят интервью, необходимо обеспечивать контрольными списками надлежащих вопросов и обучить их методам интервьюирования.

143. В то время как в самой Организации Объединенных Наций эта рекомендация осталась невыполненной, одно из учреждений ее системы, а именно БАПОР, серьезно пересмотрело систему, при которой интервью имели форму индивидуального собеседования между кандидатом и каждым из сотрудников, непосредственно отвечающим за заполнение отчета. Была внедрена система систематизированных групповых интервью, проводимых группами, в составе представителей набирающего департамента, Департамента по вопросам администрации и людских ресурсов и нейтрального участника. Эти интервью в некоторых случаях дополняются тестами. В этой связи инспекторы считают, что опыт БАПОР, а также ЮНЕСКО, МБРР и МВФ может оказаться полезным.

Д. Укрепление Управления людских ресурсов

а) Организационная структура, функции и ресурсы

144. В 1986 году на основании рекомендации 41 Группы 18 Управление кадров было переименовано в Управление людских ресурсов. Однако пришлось изменить не только название, но и функции Управления и, таким образом, обеспечить внедрение концепции управления людскими ресурсами. Вместе с тем УЛР функционирует так же, как и УК, т.е. осуществляет административное обслуживание персонала, а не управление людскими ресурсами. Более того, упразднены такие две основные функции, как координация политики и особенно планирование людских ресурсов, основа основ управления людскими ресурсами.

145. Тому факту, что управление людскими ресурсами является профессиональной деятельностью, требующей определенного уровня компетентности, в Секретариате Организации Объединенных Наций уделяется должное внимание. В вышеупомянутом докладе ОИГ по вопросу о положении женщин 37/ подробно освещаются недостатки УЛР и предлагаются меры по расширению его возможностей в области управления. Таким образом, в целях создания прочной системы планирования, управления и отчетности в области людских ресурсов ОИГ прежде всего рекомендовала создать небольшое подразделение в составе двух специалистов старших классов с конкретной подготовкой, имеющих богатый опыт в области управления людскими ресурсами. Нанять таких специалистов следует дать возможность УЛР. ОИГ считает, что они будут осуществлять разработку политики и проводить анализ вопросов политики в отношении людских ресурсов, демографические и статистические исследования, контроль за деятельностью в области людских ресурсов и (совместно с УЛР и другими руководителями) осуществлять подготовку один раз в два года докладов о людских ресурсах и специальной отчетности по вопросам людских ресурсов.



146. Вторая рекомендация была направлена на повышение квалификации и углубление опыта старших сотрудников и сотрудников категории специалистов УЛР в области управления людскими ресурсами. Два руководителя УЛР, один из которых пришел на смену другому, в ходе их бесед с инспекторами подтвердили, что сам персонал УЛР не имеет как профессиональной подготовки по кадровым вопросам, так и базовых знаний в области необходимых конкретных навыков. Лишь немногие из сотрудников УЛР, занимающих более высокие должности в настоящее время, получили высшее образование в области административного обслуживания кадров, управления людскими ресурсами и организации деятельности и/или имели опыт работы в этих областях до поступления на службу в УЛР.

147. Поэтому ОИГ рекомендовала также при наборе сотрудников УЛР в будущем уделять первоочередное внимание найму лиц, имеющих конкретное и хорошее специальное образование и опыт в области управления людскими ресурсами. Для сотрудников категории специалистов, уже работающих в Управлении, необходимо, по мере возможности, принять меры для выявления и обеспечения прохождения конкретных учебных программ по вопросам людских ресурсов в университетах или с привлечением консультантов. Особо важное значение имеют подготовка и практика в области проведения углубленных интервью.

б) Полномочия

148. В своей резолюции 35/210 от 17 декабря 1980 года Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря обеспечить Управление кадрами полномочиями по эффективному осуществлению кадровой политики, изложенной в ее соответствующих резолюциях. УЛР имеет весьма ограниченные полномочия по эффективному обеспечению выполнения его мер и политики, когда они наталкиваются на сопротивление в других сферах управления Организации Объединенных Наций со стороны персонала или заинтересованных внешних сторон, и редко прибегает к использованию тех незначительных полномочий, которыми оно располагает.

149. Инспекторы согласны с основными идеями, высказанными новым руководителем УЛР, который, в частности, подчеркнул, что УЛР должно быть центром по обслуживанию, осуществляющим свою деятельность на транспарентной и согласованной основе, и прежде всего должно оставаться главным органом по вопросам людских ресурсов, быть лидером в этой области, определять политику и осуществлять изменения. Оно должно осуществлять хорошо продуманные и сопоставимые меры в рамках всей системы. Оно должно обеспечить выполнение полномочий Генерального секретаря.

с) Давление извне

150. Группа 18 в своем докладе указала, что кадровая политика и управление в Организации Объединенных Наций пострадали в результате значительного политического и иного давления, влияющего на отбор персонала. Поэтому она рекомендовала Генеральному секретарю повысить свою руководящую роль в решении кадровых вопросов и обеспечить, чтобы отбор персонала производился строго в соответствии с принципами Устава.

151. Группа рекомендовала также Генеральному секретарю совершенствовать управление людскими ресурсами, отстаивать полномочия сотрудников по кадрам и требовать от всех других старших сотрудников воздерживаться от влияния на набор персонала. Во многих случаях эта рекомендация игнорируется. Вмешательство в процесс набора со стороны как представителей миссий (зачастую не подкрепляемое какими-либо официальными запросами со стороны соответствующих миссий), так и со стороны старших должностных лиц Организации Объединенных Наций приобрело крупные масштабы. Очень часто давление оказывается не только в связи со старшими должностями, но и

гораздо менее существенными должностями, включая должности сотрудников категории общего обслуживания.

152. Как известно, в ряде своих резолюций, включая резолюцию 47/226, Генеральная Ассамблея вновь заявила о своей полной поддержке Генерального секретаря как главного административного должностного лица Организации и подчеркнула свое полное уважение его прерогатив и обязанностей в соответствии с Уставом Организации Объединенных Наций. Инспекторы считают, что любые попытки оказать давление на звено управления в Организации на микроуровне приносят больше вреда, чем пользы.

d) Децентрализация

153. Как указывалось выше, УЛР испытывает огромные трудности при решении вопросов людских ресурсов в одиночку. Передача полномочий от УЛР департаментам стала бы приемлемой мерой. Управление персоналом должно быть возложено на руководителей департаментов, отделов и других подразделений. Как подчеркнул Генеральный секретарь в своем выступлении в Пятом комитете на сорок восьмой сессии Генеральной Ассамблеи, руководители Организации Объединенных Наций должны руководить людскими ресурсами Организации. Одним из преимуществ такого подхода стало бы устранение дублирования.

154. Большинство международных гражданских служб перешло к передаче полномочий по управлению руководителям программ. При возложении большей ответственности на руководителей программ надлежит обеспечить их директивными указаниями и определенными стимулами в области управления ресурсами.

155. Приветствуя децентрализацию управления людскими ресурсами в принципе, инспекторы считают, что было бы преждевременно и нецелесообразно передавать такие основные функции, как функции "найма", "увольнения" и "продвижения по службе", в отсутствие а) четко сформулированной политики в этих областях; б) адекватной подготовки сотрудников, занимающихся соответствующими вопросами в подразделениях вне Центральных учреждений и основных департаментах; и с) сложившегося механизма ответственности и подотчетности за управление людскими ресурсами.

156. В этой связи следует напомнить, что в заявлении, сделанном в Пятом комитете 15 ноября 1994 года от имени сотрудников Секретариата Организации Объединенных Наций, указывалось на то, что "главные административные сотрудники миссий, руководители подразделений вне Центральных учреждений и даже отдельные руководители департаментов и других подразделений истолковывают правила и положения о персонале исходя из своих потребностей, отходят на практике от установленной кадровой политики и принимают новые кадровые меры без консультации со старшим руководством или представителями персонала".

157. Передачу функций от УЛР департаментам необходимо осуществлять осмотрительно и тщательно контролировать. Начать этот процесс можно было бы с использования консультативных комитетов и комитетов по осуществлению УЛР/департаментов.

158. Инспекторы придерживаются твердого мнения о том, что децентрализация основных функций в области управления людскими ресурсами может производиться лишь после:

- а) разработки политики в области управления людскими ресурсами в соответствии с предложениями Генерального секретаря, содержащимися в его докладе A/C.5/49/5;

- b) обзора и усовершенствования всех кадровых процедур и методов в соответствии с требованиями, содержащимися в резолюции 47/226 Генеральной Ассамблеи;
- c) надлежащего разграничения функций в области управления людскими ресурсами между УЛР и другими подразделениями и департаментами в Центральных учреждениях и вне их; и
- d) внедрения надлежащих механизмов отчетности, подотчетности и принятия последующих мер.

159. В этой связи инспекторы хотели бы напомнить о том, что в своей резолюции 47/226 Генеральная Ассамблея настоятельно призвала Генерального секретаря пересматривать и совершенствовать, в случае необходимости, все аспекты кадровой политики и процедур с целью добиться, чтобы они были более простыми, транспарентными и отвечали новым требованиям, предъявляемым к Секретариату. Инспекторы считают, что было бы полезно, после того как будет сделано все, что указано выше, выпустить долгожданное руководство по управлению людскими ресурсами, которое могло бы использоваться в качестве основного справочного материала всеми сотрудниками, на которых возложены соответствующие функции.

160. При подготовке настоящего доклада инспекторы ознакомились с меморандумом заместителя Генерального секретаря по вопросам администрации и управления от 7 ноября 1994 года об ответственности, полномочиях и подотчетности руководителей. Это весьма обнадеживающая мера на пути к повышению подотчетности руководителей. Вместе с тем в нем, как представляется, чрезмерный упор сделан на финансовых ресурсах и осуществлении программ, но почти ничего не отмечено об обязанностях руководителей в отношении надлежащего управления людскими ресурсами, за которые они отвечают. В этой связи следует напомнить, что в своей резолюции 48/218 38/ Генеральная Ассамблея со всей ясностью заявила о необходимости создания механизма обеспечения ответственности руководителей программ за эффективное управление выделенными ими не только финансовыми, но и кадровыми ресурсами.

#### Примечания

1/ "Улучшение положения женщин в Секретариате Организации Объединенных Наций в эпоху "управления людскими ресурсами" и "отчетности": новый подход", документ JIU/REP/94/3, A/49/176 от 17 июня 1994 года.

2/ "Политика в области управления людскими ресурсами. Доклад Генерального секретаря", документ A/49/445 от 29 сентября 1994 года.

3/ "Вопросы персонала", резолюция 47/226 Генеральной Ассамблеи от 30 апреля 1993 года, стр. 2, пункт 3.

4/ Группа межправительственных экспертов высокого уровня по обзору эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций, учрежденная в соответствии с резолюцией 40/237 Генеральной Ассамблеи от 18 декабря 1985 года. В 1986 году Группа выпустила доклад (документ A/41/49), испрошенный в вышеупомянутой резолюции.

5/ "Стратегия управления людскими ресурсами Организации. Доклад Генерального секретаря", документ A/C.5/49/5 от 21 октября 1994 года.

6/ "На пути к новой системе служебной аттестации в Секретариате Организации Объединенных Наций: условия, необходимые для успешного осуществления", документ JIU/REP/94/5, A/49/219 от августа 1994 года.

7/ A/C.5/49/5, цит. соч.

8/ "Состав Секретариата. Доклад Генерального секретаря", документ A/49/527 от 17 октября 1994 года.

9/ A/49/445, цит. соч.

10/ "Вопросы персонала", резолюция 35/210 Генеральной Ассамблеи от 17 декабря 1978 года, преамбула.

11/ Там же.

12/ Там же, раздел I, пункт 2.

13/ См., например, Bertrand, Maurice, "The recruitment policy of United Nations Staff", in De Cooker, Chris, Ed., International administration: Law and management practices in international organisations, UNITAR, UN Sales No. E.90.III.KST/29, Martine Nijhoff, the Netherlands, 1989, pages II, 1-4 and 8.

14/ Документ A/49/527, цит. соч., стр. 8.

15/ Bertrand, Maurice, op.cit., p. 2/7.

16/ ST/SGV/247 от 6 февраля 1992 года.

17/ Доклад Комитета по программе и координации о работе его тридцать второй сессии, документ A/47/16, пункт 252.

18/ Резолюция 47/226, цит.соч., раздел 1A, пункт 5 постановляющей части.

19/ ST/AI/213/Rev.1 от 18 июля 1984 года.

20/ Там же.

21/ "Укомплектование персоналом миссий Организации Объединенных Наций по поддержанию мира и связанных с ними миссий (гражданский компонент)", документ JIU/REP/93/6, A/48/421 от 19 октября 1993 года.

22/ Резолюция 47/226, раздел A.1, пункт 1.

23/ Там же, раздел A.2, пункты 2 и 3.

24/ Armstrong, Michael and Lorentzen, John F. Handbook of personnel management practice: procedures, guidelines, checklists and model forms Brentice-Hall, inc., Eaglewood Cliffs, N.Y., 1982, pp. 97-98.

25/ ST/AI/392 от 27 января 1994 года.

26/ Fromouth, Peter and Raymond, Ruth, UN personnel policy issues. United Nations Association of the United States of America, NY, 1986, p. 38.

27/ Bertrand, Maurice, op.cit., p. II.2/6.

28/ Childers, Eskine and Urquhart Brian, "Renewing the United Nations system", in Development dialogue, 1994:1., pp. 159-162.

29/ Armstrong, Michael and Lorentzer, John F., op.cit., p. 83.

30/ Fromouth, Peter, op.cit., p. 38.

31/ "Обзор и оценка усилий по реорганизации региональной деятельности Организации Объединенных Наций в экономической и социальной областях", документ JIU/REP/94/6, A/49/423 от 22 сентября 1994 года.

32/ Там же, стр. 54.

33/ Список сотрудников Секретариата Организации Объединенных Наций по состоянию на 30 сентября 1994 года. Доклад Генерального секретаря. Документ ST/ADM/R.47. Декабрь 1994 года.

34/ JIU/REP/94/3, A/49/176, цит. соч.

35/ Там же, стр. 20.

36/ См. КМГС, "Отборочное собеседование. Записка секретариата Комиссии по международной гражданской службе", документ ICSC/19/R.17, 15 февраля 1984 года.

37/ JIU/REP/94/3, A/49/176, цит. соч., стр. 36-39.

38/ "Обзор эффективности административного и финансового функционирования Организации Объединенных Наций", резолюция 48/218 Генеральной Ассамблеи, раздел E, пункт 4.

Приложение I

ДААННЫЕ О ВАКАНТНЫХ УТВЕРЖДЕННЫХ ДОЛЖНОСТЯХ ЗА ДВУХГОДИЧНЫЙ ПЕРИОД  
 1994-1995 ГОДОВ, ФИНАНСИРУЕМЫХ ПО РЕГУЛЯРНОМУ БЮДЖЕТУ ПО СОСТОЯНИЮ  
 НА МАРТ 1994 ГОДА  
 (с разбивкой по разделам)

РАЗДЕЛ	КАТЕГОРИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ			КАТЕГОРИЯ ОБЩЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ			ИТОГО		
	Утвержденные должности	Вакантные должности	Доля вакантных должностей	Утвержденные должности	Вакантные должности	Доля вакантных должностей	Утвержденные должности	Вакантные должности	Доля вакантных должностей
01	48	3	6,3	72	0	0,0	120	3	2,5
03	184	19	10,3	144	0	0,0	328	19	5,8
04	46	5	10,9	407	5	1,2	453	10	2,2
05	24	0	0,0	37	0	0,0	61	0	0,0
07	83	11	13,3	78	5	6,4	161	16	9,9
08	124	0	0,0	107	0	0,0	231	0	0,0
09	147	6	4,1	130	1	8	277	7	2,5
10	70	2	2,9	109	0	0,0	179	2	1,1
11A	258	14	5,4	196	5	2,6	454	19	4,2
12A	35	4	11,4	49	2	4,1	84	6	7,1
12B	48	13	27,1	45	2	4,4	93	15	16,1
13	14	0	0,0	6	0	0,0	20	0	0,0

РАЗДЕЛ	КАТЕГОРИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ				КАТЕГОРИЯ ОБЩЕГО ОБСЛУЖИВАНИЯ				ИТОГО			
	Утвержденные должности	Вакантные должности	Доля вакантных должностей	Утвержденные должности	Вакантные должности	Доля вакантных должностей	Утвержденные должности	Вакантные должности	Доля вакантных должностей	Утвержденные должности	Вакантные должности	Доля вакантных должностей
14	43	3	7,0	28	0	0,0	71	3	4,2			
15	225	13	5,8	383	11	2,9	608	24	3,9			
16	184	20	10,9	328	7	2,1	512	27	5,3			
17	115	6	5,2	92	0	0,0	207	6	2,9			
18	178	10	5,6	348	0	0,0	526	10	1,9			
19	98	19	19,4	191	8	4,2	289	27	9,3			
21	84	16	19,0	53	8	15,1	137	24	17,5			
22A	89	4	4,5	155	0	0,0	244	4	1,6			
22B	82	0	0,0	10	1	10,0	92	1	1,1			
23	42	13	31,0	30	5	16,7	72	18	25,0			
24	303	13	4,3	494	0	0,0	797	13	1,6			
25	1 272	50	3,9	2 535	26	1,0	3 807	76	2,0			
26	29	3	10,3	36	1	2,8	65	4	6,2			
31	40	5	12,5	23	0	0,0	63	5	7,9			
9D	26	1	3,8	134	0	0,0	160	1	6			
ВСЕГО	3 891	253	6,5	6 220	87	1,4	10 111	340	3,4			

Примечание: Данные по разделу 8 "Координация политики и устойчивое развитие" на момент подготовки настоящего доклада получены не были.

Приложение II

Профессиональные группы Организации Объединенных Наций

Администрация

Экономика

Электронная обработка данных

Инженерное дело, архитектурное дело и смежные специальности

Финансы

Языки

Право и смежные специальности

Библиотечное дело и смежные специальности

Средний медицинский персонал и сотрудники смежных специальностей

Политические вопросы и смежные специальности

Общественная информация

Вопросы безопасности и смежные специальности

Социальное развитие

Статистика



ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Форма для оценки результатов интервью в рамках конкурсных экзаменов

Фамилия: \_\_\_\_\_ Имя: \_\_\_\_\_ Профессиональная группа: (С-2) \_\_\_\_\_ Место: \_\_\_\_\_

**I. ЛИЧНЫЙ ОПЫТ:**

а) Образование

не имеет отношения [ ], имеет отношение [ ],  
имеет большое отношение [ ]

Замечания:

б) Опыт работы

не имеет отношения [ ], имеет отношение [ ],  
имеет большое отношение [ ]

Замечания:

**II. ОБЩИЙ КРУГ ИНТЕРЕСОВ:**

ограниченный [ ], значительный [ ], широкий [ ]

Замечания:

**III. ИНТЕРЕС К ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ:**

Поверхностный [ ], значительный [ ],  
большой [ ]

Замечания:

**IV. ИНТЕРЕС К МЕЖДУНАРОДНЫМ ДЕЛАМ:**

Поверхностный [ ], значительный [ ],  
большой [ ]

Замечания:

**V. ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В РАБОТЕ:**

низкая [ ], хорошая [ ], высокая [ ]

Замечания:

**VI. ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА**

Медленная реакция  
Неуверен в себе  
Скован  
Высокомерный  
Эмоциональный  
Выражает мысли расплывчато  
Нелюбознателен  
Ненадлежащий внешний вид  
Мыслит нереалистично

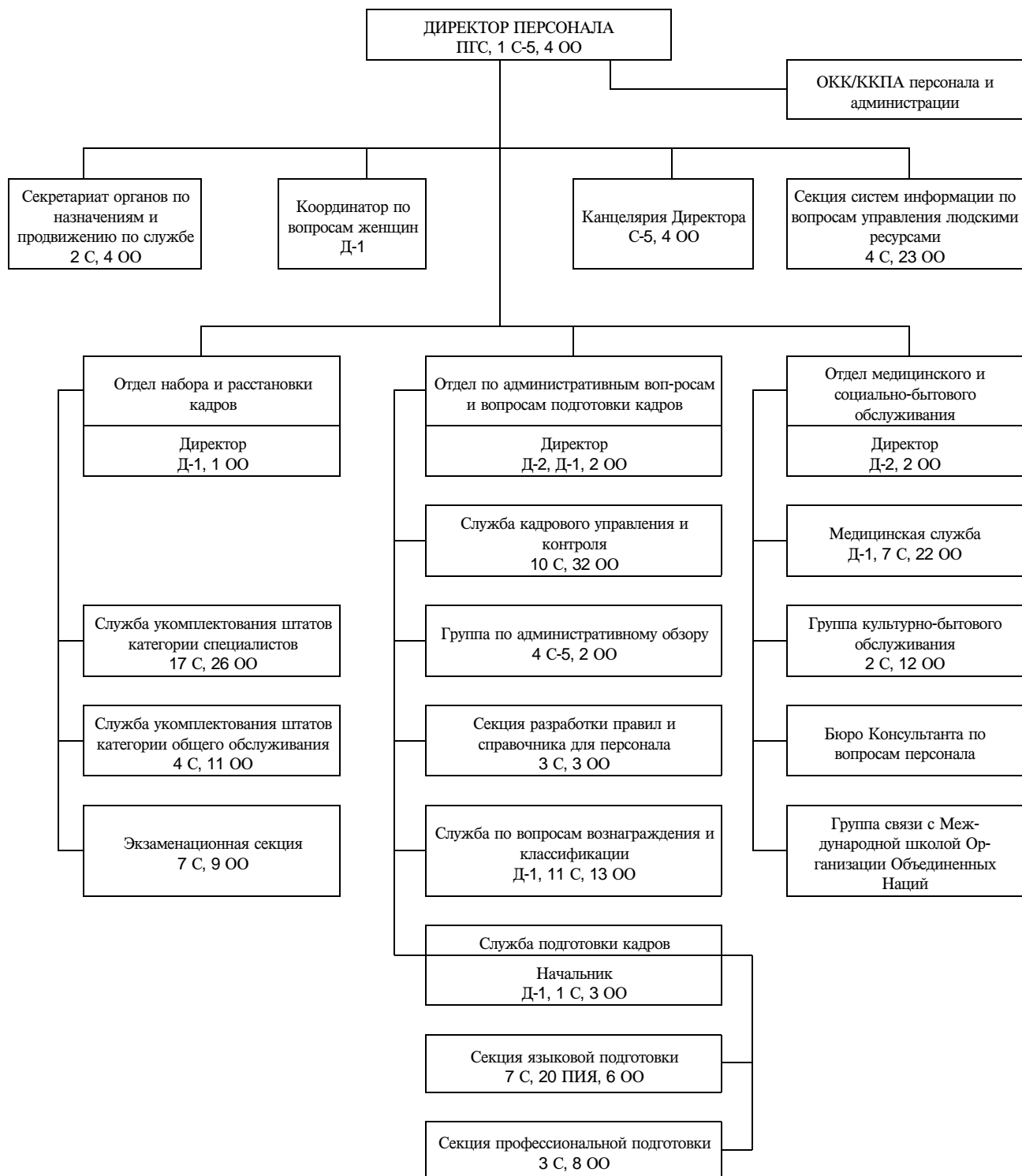
Быстрая реакция  
Уверен в себе  
Раскован  
Скромный  
Владеет собой  
Выражает мысли четко  
Любознателен  
Надлежащий внешний вид  
Здравомыслящий

Агрессивный  
Поверхностный  
Предубежденный  
Нерешительный  
Незрелый  
Замкнутый  
Пассивный  
Неорганизованный

Уравновешенный  
Глубокий  
Непредвзятый  
Решительный  
Зрелый  
Открытый  
Активный  
Организованный

Приложение IV

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ**



-----