



## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
21 February 2001  
Russian  
Original: English

---

Пятьдесят пятая сессия  
Пункт 123 повестки дня  
Управление людскими ресурсами

### **Доклад Объединенной инспекционной группы о молодых сотрудниках категории специалистов в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций: набор, управление и удержание на службе**

#### **Записка Генерального секретаря**

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный «Молодые сотрудники категории специалистов в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций: набор, управление и удержание на службе» (JIU/REP/2000/7).

МОЛОДЫЕ СОТРУДНИКИ КАТЕГОРИИ СПЕЦИАЛИСТОВ  
В ОТДЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ: НАБОР, УПРАВЛЕНИЕ И  
УДЕРЖАНИЕ НА СЛУЖБЕ

*Подготовил:*

***Франческо Меццалама***

Объединенная инспекционная группа



**Женева**  
**2000 год**

---

## СОДЕРЖАНИЕ

|   | Пункты  | Стр. |
|---|---------|------|
| <b>СОКРАЩЕНИЯ</b> .....   |         | iv   |
| <b>РЕЗЮМЕ: ЦЕЛЬ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b> .....  |         | vi   |
| <b>I. ВВЕДЕНИЕ</b> .....  | 1 - 6   | 1    |
| <b>II. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЗАМЕНЫ<br/>СОТРУДНИКОВ, ВЫХОДЯЩИХ НА ПЕНСИЮ:<br/>ВЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ</b> ..... | 7 - 19  | 3    |
| А. Необходимость омоложения кадров .....  | 7 - 9   | 3    |
| В. Препятствия на пути замены кадров .....  | 10 - 19 | 6    |
| <b>III. ПОЛИТИКА И ПРОЦЕДУРЫ В ОБЛАСТИ НАБОРА<br/>МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ</b> .....                        | 20 - 43 | 10   |
| А. Национальные конкурсные экзамены .....   | 20 - 27 | 10   |
| В. Программы для молодых специалистов и обычные<br>процедуры заполнения вакансий .....                  | 28 - 33 | 15   |
| С. Сравнительные преимущества и недостатки<br>различных механизмов набора персонала .....               | 34 - 43 | 17   |
| <b>IV. СОКРАЩЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ ОЖИДАНИЯМИ<br/>И ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬЮ</b> .....                            | 44 - 60 | 21   |
| А. Интеграция, введение в курс дела и профессиональный<br>рост сотрудников .....                        | 47 - 52 | 22   |

---

|  |         |    |
|--|---------|----|
| В. Управление карьерой .....                         | 53 - 57 | 25 |
| С. Изменение корпоративной культуры .....            | 58 - 60 | 27 |
| <b>V. УСЛОВИЯ СЛУЖБЫ</b> .....                       | 61 - 76 | 28 |
| А. Учет семейно-бытовых проблем сотрудников .....    | 64 - 69 | 29 |
| В. Трудоустройство супруг/супругов сотрудников ..... | 70 - 76 | 31 |
| <b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....                              |         | 35 |
| <b>ПРИМЕЧАНИЯ</b> .....                              |         | 36 |

---

## СОКРАЩЕНИЯ

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>АКК</b>        | Административный комитет по координации   |
| <b>РС</b>         | Референты-специалисты   |
| <b>ККАВ (ПЕР)</b> | Консультативный комитет по административным вопросам (вопросы персонала и общие административные вопросы) |
| <b>ЕС</b>         | Европейский союз  |
| <b>ФАО</b>        | Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций                                   |
| <b>МОТ</b>        | Международная организация труда   |
| <b>КМГС</b>       | Комиссия по международной гражданской службе  |
| <b>МВФ</b>        | Международный валютный фонд   |
| <b>ККИС</b>       | Координационный комитет по информационным системам  |
| <b>МСС</b>        | Младшие сотрудники-специалисты  |
| <b>ОИГ</b>        | Объединенная инспекционная группа   |
| <b>ПУП</b>        | Программа управленческой подготовки   |
| <b>НКЭ</b>        | Национальные конкурсные экзамены  |
| <b>НСС</b>        | Национальные сотрудники-специалисты   |
| <b>ОЭСР</b>       | Организация экономического сотрудничества и развития  |
| <b>УЛР</b>        | Управление людских ресурсов (Организация Объединенных Наций)  |

---

|               |  |
|---------------|--|
| <b>ПАМС</b>   | Система мобильности персонала участвующих учреждений                             |
| <b>ООН</b>    | Организация Объединенных Наций   |
| <b>ПРООН</b>  | Программа развития Организации Объединенных Наций                                |
| <b>ЮНЕСКО</b> | Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры         |
| <b>УВКБ</b>   | Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев |
| <b>ЮНИСЕФ</b> | Детский фонд Организации Объединенных Наций                                      |
| <b>ЮНОГ</b>   | Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве                                |
| <b>ВОЗ</b>    | Всемирная организация здравоохранения  |
| <b>МПП</b>    | Мировая продовольственная программа  |

---

## РЕЗЮМЕ: ЦЕЛЬ, ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

### **ЦЕЛЬ**

**Сравнение и анализ политики и практики отдельных организаций системы в вопросах набора и управления кадрами молодых специалистов в целях выработки рекомендаций в отношении способов подготовки и сохранения в этих организациях контингента приверженных делу и компетентных сотрудников категории специалистов.**

А. Демографические характеристики персонала большинства организаций системы Организации Объединенных Наций (ООН), в которых до половины сотрудников секретариатов должны в ближайшие 10 лет выйти на пенсию, наряду с эволюцией мандатов и политики этих организаций, обуславливающей потребность в новых знаниях и навыках, не всегда имеющихся у действующих сотрудников, требуют омоложения их кадровых ресурсов и тщательного планирования процесса замены персонала. Однако такому омоложению кадров препятствует ряд статистических факторов, ограничивающих чистый приток молодых специалистов в эти организации. К числу таких факторов относятся увеличение возраста сотрудников на должностях начального уровня, в случае Организации Объединенных Наций, устойчивый отток молодых специалистов, увольняющихся по собственному желанию. К сожалению, данные о прекращении контрактов, и в частности об увольнениях по собственному желанию, имеются не по всем организациям, что ограничивает возможности для анализа и сопоставления тенденций.

### **Рекомендация 1**

**Секретариаты должны предпринять конкретные усилия для снижения возраста сотрудников, набираемых на все должности категории специалистов, и в частности на должности С1 - С3. Что касается Секретариата Организации Объединенных Наций, то ему, возможно, следует рассмотреть вопрос о нынешних возрастных ограничениях для кандидатов<sup>1</sup> при проведении национальных конкурсных экзаменов (НКЭ) (см. пункты 8-13).**

---

## Рекомендация 2

**Необходимо более тщательно отслеживать тенденции в области ухода со службы сотрудников категории специалистов, работающих в системе Организации Объединенных Наций, путем:**

- a) включения Консультативным комитетом по административным вопросам (ККАВ (ПЕР)) в ежегодно публикуемый им бюллетень "Статистические данные о персонале" ("Personnel Statistics") информации о числе уволившихся сотрудников категории специалистов (в разбивке по классам должностей и причинам увольнений);**
- b) разработки теми секретариатами, которые еще не сделали этого, анкет, подлежащих заполнению сотрудниками при уходе со службы в целях получения более полной информации о причинах увольнений. Такие анкеты можно было бы дополнить или заменить тщательно продуманными собеседованиями с увольняющимися сотрудниками (см. пункты 15-18).**

В. Организация Объединенных Наций является единственной организацией, которая набирает молодых сотрудников категории специалистов с использованием процедуры национальных конкурсных экзаменов (НКЭ), обеспечивающей надежность и конфиденциальность процесса набора и положительно влияющей на качество набираемого персонала, но страдающей при этом некоторой громоздкостью. Несмотря на существенный прогресс, достигнутый в деле совершенствования процедуры НКЭ, ее слабым местом по-прежнему остаются задержки с оформлением назначения кандидатов, включенных в реестр.

С. Другие обследованные организации набирают молодых сотрудников категории специалистов либо в рамках целевых программ, либо с использованием обычных процедур заполнения вакансий. Программы для молодых специалистов, несмотря на то, что они требуют от секретариатов значительных расходов, зарекомендовали себя, как и НКЭ, в качестве полезного инструмента обеспечения более справедливого географического распределения и гендерной сбалансированности персонала категории специалистов. Кроме того, они могут способствовать воспитанию чувства преданности Организации и сплочению целых поколений сотрудников. Однако все эти системы набора, как правило, связаны с выполнением длительных и чрезмерно бюрократизированных процедур.



---

### Рекомендация 3

**Секретариатам всех заинтересованных организаций следует ускорить процедуры набора сотрудников путем установления жестких сроков для рассмотрения заявлений кандидатов соответствующими руководителями и назначения отобранных кандидатов на должности (см. пункты 35-37).**

### Рекомендация 4

*Секретариату Организации Объединенных Наций следует предпринять дополнительные усилия в целях ускорения приема на работу кандидатов, успешно сдавших НКЭ, сокращения числа кандидатов в реестре и оптимизации использования реестра путем:*

**а) более тесной увязки деятельности по кадровому планированию, проведению экзаменов и укомплектованию штатов, с тем чтобы она осуществлялась не изолированно, а в комплексе;**

**б) представления Генеральной Ассамблее предложений относительно дальнейшего сокращения числа кандидатов в реестре, в том числе путем ограничения сроков, в течение которых тот или иной кандидат может фигурировать в реестре, или путем автоматического приостановления экзаменационного процесса для тех профессиональных групп, в которых списочный состав кандидатов превышает установленный предел;**

**в) предоставления реестра в распоряжение других организаций, особенно когда речь идет об общих областях деятельности (см. пункты 23-25).**

### Рекомендация 5

**Генеральная Ассамблея, возможно, пожелает призвать государства-члены к более эффективному сотрудничеству в деле организации экзаменов, и в частности в вопросах их информационно-пропагандистского обеспечения. Кроме того, Генеральный секретарь мог бы включать в свои регулярные доклады об управлении людскими ресурсами примеры передового опыта в области такого сотрудничества (см. пункт 22).**

D. Большинство молодых специалистов, поступаая на работу в организации системы Организации Объединенных Наций, много ждут от них в плане тех задач, которые им будет поручено выполнять. Однако недостаточно эффективные системы интеграции, профессиональной ориентации и профессионального роста в ряде случаев не позволяют им вносить существенный вклад в работу этих организаций, что в итоге быстро вызывает у них чувство глубокого разочарования. Причинами недовольства и ухода со службы могут быть также ограниченные возможности для горизонтальной и вертикальной мобильности, а также общая неспособность руководства оказывать молодым специалистам достаточную поддержку и уделять достаточное внимание их нуждам и инициативам.

---

## Рекомендация 6

Секретариатам, которые еще не сделали этого, необходимо создать системы, которые способствовали бы успешной интеграции молодых специалистов в трудовые коллективы в первые месяцы их работы путем:

- а) назначения в кадровых службах/службах управления людскими ресурсами или основных департаментах координаторов, которые отвечали бы за оказание помощи вновь набранным сотрудникам в решении всех их практических проблем;
- б) организации для молодых специалистов надлежащих вводных курсов (такие курсы можно было бы организовывать совместно с Колледжем персонала Организации Объединенных Наций);
- в) внедрения практики наставничества, с тем чтобы более опытные сотрудники оказывали молодым специалистам консультативную помощь по основным вопросам их работы и вопросам профессионального роста (см. пункты 47-50 и 52).

## Рекомендация 7

Секретариаты соответствующих организаций должны обеспечить молодым специалистам возможности для углубления знаний и проведения исследований в областях, имеющих отношение к их работе, путем сокращения для них выслуги лет, необходимой для получения права на академический отпуск, или путем создания новой системы, в рамках которой сотрудник мог бы посвящать учебе часть своего рабочего времени (см. пункт 51).

## Рекомендация 8

Секретариаты соответствующих организаций должны обеспечивать молодым специалистам в штаб-квартирах и на местах более широкие возможности в первые пять или шесть лет их работы. В частности, Секретариату Организации Объединенных Наций следует продолжать работу по совершенствованию системы развития карьеры молодых специалистов. Через какое-то время ему следует проанализировать эффективность своей Программы регулируемых назначений и принять меры к тому, чтобы она способствовала мобильности сотрудников не только в плане их перехода из одного департамента в другой, но и в плане их ротации между местами службы, т.е. в конечном счете их вертикальной и горизонтальной мобильности (см. пункты 53-57).

## Рекомендация 9

Руководители среднего звена в соответствующих организациях должны уделять достаточно времени и внимания профессиональному росту своих молодых сотрудников. Оценка того, как они выполняют свои обязанности в этой связи, должны быть одним из элементов их служебной аттестации (см. пункты 58 и 59).

Е. Хотя удовлетворенность работой, безусловно, является для молодых сотрудников одним из важнейших мотивирующих факторов, созданию благоприятной рабочей среды для высококлассных специалистов, имеющих семьи, может способствовать также прогресс в урегулировании проблем в области "работа-быт" или "работа-семья", включая обеспечение большей гибкости в вопросах, касающихся графика или места работы. Как свидетельствуют результаты опросов, проводившихся в ходе подготовки настоящего доклада, из всех мер по учету семейных проблем сотрудников наиболее важное значение для удержания молодых специалистов, возможно, имеет трудоустройство их супругов/супругов.

---

Однако в организациях общей системы за последние годы в этом плане мало что изменилось, поскольку они, в отличие от других международных организаций, по-прежнему не оказывают своим сотрудникам сколь-нибудь существенной поддержки в этом вопросе.

## **Рекомендация 10**

**Необходимо предпринять следующие шаги для облегчения трудоустройства супруг/супругов сотрудников:**

**а) секретариаты в основных местах службы должны разработать и принять совместные программы трудоустройства супруг/супругов своих сотрудников;**

**б) руководящие органы организаций, запрещающих прием на работу супруг/супругов своих сотрудников, должны отменить это ограничение, внося соответствующие изменения в свои положения о персонале;**

**с) Генеральной Ассамблее следует вновь призвать правительства принимающих стран рассмотреть вопрос о выдаче разрешений на работу супругам сотрудников организаций и обеспечить контроль за выполнением соответствующих резолюций (см. пункты 70-76).**

---

## I. ВВЕДЕНИЕ

1. Быстрое увеличение среднего возраста сотрудников большинства организаций системы Организации Объединенных Наций, особенно сотрудников категории специалистов, является в последние годы предметом серьезной обеспокоенности этих организаций, которые ищут способы компенсации предстоящей в ближайшие несколько лет значительной убыли персонала в связи с выходом на пенсию за счет притока молодых сотрудников надлежащей квалификации. Однако такой приток и удержание эффективно работающих сотрудников нельзя гарантировать, поскольку система Организации Объединенных Наций, судя по всему, начинает терять свою привлекательность в качестве работодателя. В 1998 году Генеральный секретарь отметил, что впервые за всю историю Организации число сотрудников, подавших в отставку, превысило число сотрудников, вышедших на пенсию, и что чаще всего в отставку подают сотрудники, занимающие должности уровня С2 и С3. По его словам, "эти люди, как будто заглянув в будущее, решают попытаться счастья в другом месте"<sup>2</sup>. Чуть позже Генеральная Ассамблея также выразила озабоченность в связи с ростом числа увольнений по собственному желанию среди сотрудников категории специалистов и предложила Генеральному секретарю провести исследование для установления причин таких увольнений<sup>3</sup>.

2. В условиях, когда гражданские службы во всем мире стремятся стать более доступными и когда уменьшается число сторонников концепции пожизненной карьеры в одной организации, увеличение текучести кадров само по себе не обязательно является негативной тенденцией. Следует учитывать также, что мандаты и проблемы у всех организаций разные, и потому их потребности в людских ресурсах не совпадают. Однако устойчивый отток молодых специалистов из системы может превратиться в серьезную проблему в связи с уходом на пенсию большого числа старших сотрудников. Хотя в специализированных учреждениях проблема удержания кадров стоит, судя по всему, не так остро, как в Организации Объединенных Наций, наблюдающаяся в ООН тенденция может оказаться предвестницей будущих трудностей во всей системе. Речь идет не о способности системы привлекать в большом количестве соискателей должностей, а о необходимости обеспечения того, чтобы эти соискатели имели надлежащую квалификацию и стимулы к труду и чтобы лучшие среди них оставались работать в организациях системы Организации Объединенных Наций, помогая им в выполнении их мандатов.

3. Поэтому Объединенная инспекционная группа решила включить подготовку настоящего доклада в свою программу работы на 2000 год в надежде на то, что он позволит взглянуть на проблему с межучрежденческой точки зрения и даст возможность провести сравнительный анализ ситуации в различных организациях системы, а также обменяться передовым опытом, т.е. внесет вклад в уже ведущуюся во многих кругах полемику по данной теме. Изучив в предварительном порядке существующую документацию, Инспектор пришел к выводу, что такого рода сравнительный анализ будет иметь смысл только в том случае, если он будет охватывать организации с определенной "критической массой" сотрудников, поскольку более мелкие организации испытывают несколько иные проблемы в области управления людскими ресурсами. Поэтому в настоящем докладе рассматриваются лишь Организация Объединенных Наций, а также ее фонды, программы и специализированные учреждения с числом сотрудников более 2 000<sup>4</sup>.

4. В этой связи после анализа демографической ситуации в крупных организациях системы Организации Объединенных Наций в докладе анализируются статистические факторы, препятствующие омоложению кадров организаций. Затем сравниваются различные механизмы набора молодых специалистов, используемые организациями, а также способы управления их карьерой с заострением внимания на таких вопросах, как мотивация, наставничество, профессиональная подготовка, мобильность и надзор. В заключение в докладе рассматриваются вопросы из категории "работа - быт", которые не имеют прямого отношения к условиям, в которых приходится работать молодым специалистам, но могут влиять на способность организаций удерживать и мотивировать таких специалистов.

---

5. Следует четко определить, что для целей настоящего доклада под "молодыми специалистами" Объединенная инспекционная группа понимает сотрудников, занимающих должности С1, С2 или С3 (должности начального уровня), финансируемые из бюджетов соответствующих организаций. Этот термин не распространяется на сотрудников, финансируемых их соответствующими правительствами и работающих в организациях в качестве младших сотрудников-специалистов (МСС), младших экспертов или референтов-специалистов (РС), хотя МСС и младшие эксперты после выполнения ими своих первоначальных задач иногда назначаются на штатные должности, о чем будет сказано ниже.

6. Инспектор, отвечавший за подготовку настоящего доклада, хотел бы выразить свою признательность всем тем, кто помогал ему в этой работе.

---

## **II. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ЗАМЕНЫ СОТРУДНИКОВ, ВЫХОДЯЩИХ НА ПЕНСИЮ: ВЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ**

### **A. Необходимость омоложения кадров**

7. Демографические характеристики персонала большинства организаций системы Организации Объединенных Наций, в которых до половины сотрудников секретариатов должны в ближайшие десять лет выйти на пенсию, наряду с эволюцией мандатов и политики этих организаций, обуславливающей потребность в новых знаниях и навыках, не всегда имеющихся у действующих сотрудников, требуют омоложения их кадровых ресурсов и тщательного планирования процесса замены персонала.

8. Диаграмма 1 иллюстрирует тенденцию к увеличению среднего возраста сотрудников в большинстве организаций системы Организации Объединенных Наций, где в настоящее время преобладающую группу составляют сотрудники в возрасте 40-59 лет, и особенно в возрасте 50-59 лет. В итоге средний возраст сотрудников в этих организациях сейчас достиг 45-50 лет, и многие сотрудники категории специалистов и выше в ближайшие десять лет должны выйти на пенсию (более подробные статистические данные см. в таблице 1 ниже).

---

**Диаграмма 1: Возрастной состав персонала категории специалистов в некоторых организациях системы Организации Объединенных Наций (в процентах)**

УВКБ            МПП  
ВОЗ            ПРООН  
ФАО            ООН  
ЮНЕСКО

*Источники:*

- ООН - "Состав Секретариата" (A/53/375)
- ФАО - статистические данные, предоставленные Отделом кадров, сентябрь 2000 года
- ПРООН - Bureau of Management, Human Resources Statistics, April 1999
- ЮНЕСКО - статистические данные о кадровом составе ЮНЕСКО по состоянию на 1 ноября 1999 года (PER/HRD/PLN)
- ВОЗ - Human resources: annual report (EB 105/14 Add.1)
- УВКБ - статистические данные, предоставленные Службой людских ресурсов, 2000 год
- МПП - статистические данные, предоставленные Отделом людских ресурсов, август 2000 года

**Таблица 1: Возраст сотрудников категории специалистов и сроки их выхода на пенсию**

|   | <b>ЮНЕСКО</b> | <b>ФАО</b> | <b>ЮНИСЕФ</b> | <b>ВОЗ</b> | <b>МОТ</b> | <b>УВКБ</b> | <b>МПП</b> | <b>ООН</b> |
|---|---------------|------------|---------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
| Средний возраст сотрудников категории специалистов (лет)                          | 48,6          | 48,5       | 45            | 48,5       | 48         | 44,6        | 43,8       | 46         |
| Средний возраст сотрудников на должностях С2 (лет)                                | -             | 40,13      | 36            | 40,2       | 33         | 34,8        | 37,9       | 38,5*      |
| Процент сотрудников категории специалистов, выходящих на пенсию в ближайшие 5 лет | 31,5%         | 28%        | 8%            | 28,5%      | --         | 8,3%        | 7,2%       | 19,4%**    |
| В ближайшие 10 лет  | --            | 47%        | 27%           | 52,7%      | 51%        | 25,2%       | 22%        | --         |

Примечание: \* Средний возраст всех сотрудников уровня С2, как набранных с использованием процедуры НКЭ или иных процедур, так и переведенных из категории общего обслуживания после сдачи конкурсных экзаменов.

\*\* Процент сотрудников на должностях, подлежащих географическому распределению, которые должны выйти на пенсию до конца 2003 года. По данным Секретариата Организации Объединенных Наций, в течение ближайших пяти лет на пенсию будет ежегодно выходить по 400 сотрудников.

*Источники:* ООН – "Состав Секретариата" (А/54/279) и статистические данные, предоставленные УЛР, 2000 год

ЮНЕСКО – статистические данные о кадровом составе ЮНЕСКО по состоянию на 1 ноября 1999 года (PER/HRD/PLN)

ЮНИСЕФ – статистические данные, предоставленные Отделом людских ресурсов, 2000 год

ФАО – статистические данные, предоставленные Отделом кадров, 2000 год



---

ВОЗ – Human resources: annual report (EB 105/14 Add.1) и статистические данные, предоставленные администрацией

МОТ – статистические данные, предоставленные Департаментом развития людских ресурсов, 2000 год

УВКБ – статистические данные, предоставленные Службой людских ресурсов, 2000 год

МПП – статистические данные, предоставленные Отделом людских ресурсов, 2000 год

9. Предстоящий выход на пенсию большого числа сотрудников следует рассматривать не просто как возможность сократить штаты и бюджетные расходы, как это часто делается, а главным образом как шанс для организаций набрать молодых сотрудников, являющихся носителями более современной организационной культуры, и обеспечить приток квалифицированных специалистов, дефицит которых они в настоящее время испытывают в ряде новых областей, таких, как информатика и информационные технологии, государственное и корпоративное управление, устойчивое развитие и укрепление потенциала. Изменения, происшедшие за последние десять лет на международной арене, конкуренция со стороны различных структур, включая неправительственные организации, и быстрая эволюция методов управления требуют от персонала новых знаний и навыков, в большей степени соответствующих новым организационным потребностям. Кто как не молодые специалисты могут удовлетворить эти потребности и восполнить дефицит квалифицированных кадров.

## **В. Препятствия на пути замены кадров**

10. Существует, однако, ряд факторов, ограничивающих приток молодых специалистов и препятствующих тем самым омоложению кадрового состава. Так, согласно статистическим данным, касающимся всей системы Организации Объединенных Наций, на должности уровня С1-С2 назначается лишь 21% всех вновь набираемых сотрудников, а наибольший процент назначений по-прежнему приходится на должности уровня С4 и выше. Поэтому возраст более чем половины новых сотрудников превышает 40 лет<sup>5</sup>. Более того, в некоторых организациях должности уровня С3 и С4 постепенно становятся теми должностями, с которых обычно начинается карьера сотрудников (в ущерб должностям уровня С1 и С2). Это отчасти объясняется финансовыми причинами, а именно недостаточной привлекательностью заработной платы на нижних ступенях шкалы окладов сотрудников категории специалистов.

11. Тот факт, что увеличению среднего возраста сотрудников во многом способствует увеличение возраста вновь набираемых сотрудников, т.е. возраста начала карьеры, нашел подтверждение в одном из докладов, подготовленных Секретариатом Организации Объединенных Наций. В этом докладе говорится, что с 1988 года средний возраст сотрудников категории специалистов, поступающих на работу в Организацию, увеличился на пять лет<sup>6</sup>. Обследования национальных гражданских служб показывают, что эта тенденция характерна не только для Организации Объединенных Наций и что возраст, в котором люди поступают на гражданскую службу, увеличивается во многих странах. Это объясняется не только тем, что люди стали дольше учиться, но и ужесточением требований, предъявляемых к кандидатам. Авторы

---

доклада предостерегают, что из-за слишком высокой квалификации вновь набираемых сотрудников может возникнуть проблема несоответствия их профессиональных возможностей их должностным обязанностям, что чревато проблемами в области управления кадрами<sup>7</sup>. Более подробно проблема "несбывшихся ожиданий" в Организации Объединенных Наций и других организациях системы рассматривается в главе IV ниже.

12. Одним из путей решения этой проблемы и восстановления соответствия между ожиданиями вновь набираемых сотрудников и реальностью, а также снижения среднего возраста персонала является принятие целенаправленных мер по снижению возраста вновь набираемых сотрудников, особенно сотрудников, назначаемых на должности С1-С3. Большинство программ набора сотрудников на младшие должности категории специалистов, о которых говорится в следующей главе, уже предусматривают возрастные ограничения для кандидатов. Так, в рамках программы набора молодых специалистов ЮНЕСКО возраст кандидатов на момент подачи заявления не должен превышать 30 лет, а в рамках аналогичной программы МОТ - 31 года. При проведении национальных конкурсных экзаменов ООН возраст кандидатов на должности С2 не должен превышать 32 лет, а кандидатов на должности С3 – 39 лет (на момент сдачи экзаменов).

13. Благодаря таким ограничениям возраст молодых специалистов, принимаемых на работу в ЮНЕСКО, обычно составляет 27-28 лет, а возраст кандидатов, успешно сдавших национальные конкурсные экзамены, составляет на момент назначения их на должности в среднем 30 лет для должностей С2 и 36 лет для должностей С3. Необходимо, однако, отметить, что среднестатистический новый сотрудник Организации Объединенных Наций в возрасте 30 лет, как правило, уже имеет определенный опыт работы по специальности и ожидает, что на него будут возложены гораздо более серьезные и ответственные задачи и обязанности, чем это предполагает большинство должностей С2 в Секретариате, где они являются "должностями начального уровня, обычно не требующими большого опыта работы"<sup>8</sup>. Управление людских ресурсов (УЛР) утверждает, что дальнейшее ужесточение требований к возрасту кандидатов приведет к снижению качества набираемого персонала. Тем не менее Инспектор рекомендовал бы УЛР провести исследование на предмет того, какой в среднем опыт работы имеют новые сотрудники, назначаемые на должности С2, с тем чтобы на этой основе определить, является ли чрезмерно высокая квалификация одной из причин неудовлетворенности работой и увольнений по собственному желанию. В этом исследовании можно было бы также провести сравнительный анализ возраста и квалификации сотрудников на момент их назначения на начальные должности аналогичных категорий в ряде национальных гражданских служб.

14. Кроме того, как видно из таблицы 2, среди сотрудников категории специалистов в некоторых организациях наблюдается явное преобладание сотрудников старших уровней. Это также является одной из причин "старения" их персонала и требует проведения обзора всех должностей и функций в этих организациях в целях изыскания возможностей для снижения классов должностей.

15. Еще одним фактором, препятствующим омоложению персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций, является то, что именно молодые специалисты наиболее склонны покидать эти организации. Особенно тревожная ситуация сложилась в Организации Объединенных Наций, где в период с 1 июля 1998 года по 30 июня 1999 года число сотрудников, уволившихся по собственному желанию, превысило число сотрудников, вышедших на пенсию (298 уволившихся, включая 12 директоров и 113 сотрудников категории специалистов, против 176 вышедших на пенсию). Треть уволившихся специалистов составили сотрудники, занимавшие должности уровня С2 (хотя большинство из них работали по срочным контрактам или контрактам с ограниченным сроком действия)<sup>9</sup>. Однако в 1999 году число сотрудников, уволившихся с должностей уровня С2 и С3, сократилось и составило в общей сложности 35% от числа всех уволившихся сотрудников категории специалистов.

**Таблица 2. Распределение международных сотрудников категории специалистов по классам должностей**

(В процентах от общего числа сотрудников категории специалистов и выше)

|              | <b>ООН</b> | <b>ФАО</b> | <b>ПРООН</b> | <b>УВКБ</b> | <b>ЮНИСЕФ</b> | <b>МОТ</b> | <b>ВОЗ</b> | <b>ЮНЕСКО</b> |
|--------------|------------|------------|--------------|-------------|---------------|------------|------------|---------------|
| <b>С1-С3</b> | 39,3       | 28         | 12,6         | 56,5        | 36,6          | 21         | 18,4       | 42,7          |
| <b>С4-С5</b> | 47,6       | 57         | 58           | 38,0        | 55,9          | 63         | 66,6       | 41            |
| <b>Д1-Д2</b> | 11,4       | 15         | 27,9         | 5,5         | 7,1           | 13         | 14,9       | 14            |

**Примечание:** По утверждению ЮНИСЕФ, распределение международных сотрудников категории специалистов по классам должностей не обязательно отражает реальную структуру должностей в Фонде, поскольку он широко использует национальных сотрудников - специалистов (НСС). В настоящее время в ЮНИСЕФ работают 105 НСС, занимающих должности класса НС-А (эквивалент С1) и 374 НСС, занимающих должности класса НС-В (эквивалент С2).

*Источники:* ООН – "Состав Секретариата" (А/54/279)

ЮНЕСКО – статистические данные о кадровом составе ЮНЕСКО по состоянию на 1 ноября 1999 года (PER/HRD/PLN)

ЮНИСЕФ – статистические данные, предоставленные Отделом людских ресурсов, 2000 год

ФАО – статические данные, предоставленные Отделом кадров, 2000 год

ВОЗ – статические данные, предоставленные Службой людских ресурсов, август 2000 года

ПРООН – Bureau of Management, Human Resources Statistics, April 1999

МОТ – Composition and structure of the staff (GB.277/PFA/8)

УВКБ – Статистические данные, предоставленные Службой людских ресурсов, 2000 год.

16. Из общего числа сотрудников, набранных на должности уровня С2 с использованием процедуры НКЭ за 26 лет существования этой практики по собственному желанию уволились 22,6%, из них подавляющее большинство - в течение первых пяти лет службы, причем многие ушли на втором и третьем годах службы. Особое беспокойство вызывает то обстоятельство, что среди представителей некоторых стран этот показатель достигает 33%, а в отдельных случаях - 50%.

17. С 1999 года по инициативе УЛР была введена практика заполнения сотрудниками, покидающими Организацию, специальных анкет, которая, по мнению Инспектора, является полезной, поскольку помогает выявить конкретные причины увольнений, и которая может быть взята на вооружение другими учреждениями. Однако число сотрудников, заполняющих такие анкеты, пока весьма невелико, хотя эта процедура и считается обязательной. В этой связи можно было бы изучить вопрос о целесообразности дополнения или замены анкет тщательно продуманными собеседованиями с увольняющимися сотрудниками.

---

18. Данные о количестве увольнений в разбивке по классам должностей категории специалистов имеются не по всем организациям и фондам, что затрудняет сравнительный анализ. ККАВ (ПЕР) имело бы смысл включать информацию о числе уволившихся сотрудников категории специалистов в разбивке по классам должностей и причинам увольнений в свой ежегодный бюллетень "Статистические данные о персонале" ("Personnel Statistics"). Некоторые статистические данные были предоставлены Инспектору в ходе или после собеседований, проводившихся в связи с подготовкой настоящего доклада. ЮНИСЕФ и МПП сообщили, например, что увольнения с должностей уровней С1-С3 составляют у них соответственно 47% и 69,4% от общего числа увольнений международных сотрудников категории специалистов. В ФАО за последние четыре года этот показатель составил 24,6%. В МОТ на увольнения с должностей уровней С1-С3 приходится 34% всех увольнений среди сотрудников категории специалистов. Что касается ПРООН, то, хотя у Инспектора нет точных данных об увольнениях среди сотрудников Программы, согласно рабочему документу для внутреннего пользования, подготовленному в 1999 году молодыми и новыми набранными сотрудниками категории специалистов в целях "совершенствования политики ПРООН в области набора персонала и укомплектования штатов", Программа ежегодно теряет большое число высококвалифицированных и целеустремленных молодых специалистов, особенно женщин, которые используют приобретенные знания и навыки для перехода в другие организации<sup>10</sup>.

19. Как отмечается во введении к настоящему докладу, увольнения сами по себе еще ни о чем не говорят и являются одним из обычных последствий эволюции организаций, стремящихся стать более доступными. Вместе с тем необходимо отслеживать тенденции в этой области и принимать меры к тому, чтобы организации системы Организации Объединенных Наций не теряли способности привлекать, обеспечивать профессиональный рост и удерживать перспективных сотрудников, которые в будущем должны прийти на смену нынешнему руководству этих организаций.

### III. ПОЛИТИКА И ПРОЦЕДУРЫ В ОБЛАСТИ НАБОРА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

#### A. Национальные конкурсные экзамены

20. Об истории организации национальных конкурсных экзаменов, ежегодно проводимых Организацией Объединенных Наций, и методах их проведения достаточно подробно говорится в двух докладах Объединенной инспекционной группы, опубликованных соответственно в 1984 и 1995 годах, и поэтому в настоящем докладе нет необходимости возвращаться к этому вопросу<sup>11</sup>. Сегодня, по прошествии 20 лет с момента учреждения процедуры таких экзаменов, ее сильные и слабые стороны можно охарактеризовать следующим образом.

##### *Сильные стороны*

21. **Во-первых**, система национальных конкурсных экзаменов пользуется твердой поддержкой государств-членов, которые из года в год подтверждают, что она является полезным инструментом отбора наиболее квалифицированных кандидатов из недостаточно представленных стран<sup>12</sup>. В 2001 году такие экзамены будут проводиться как минимум в 38 странах (список этих стран содержится в приложении к настоящему докладу). **Во-вторых**, по данным УЛР, расходы на проведение национальных конкурсных экзаменов сравнительно невелики, как видно из таблицы 3, в 1999 году средние расходы снизились до 7 828 долл. США в расчете на одного кандидата, успешно сдавшего такие экзамены, что отчасти связано с упрощением процедуры экзаменов и эффектом масштаба. Проводить экзамены, например, дешевле, чем использовать "вербовщиков", которые обычно просят за свои услуги от 20 до 30% от годового оклада каждого принятого на работу сотрудника. Дальнейшего снижения расходов на проведение НКЭ можно добиться за счет организации региональных конкурсных экзаменов, о чем говорится в документе

---

JIU/REP/95/1 (Part I), однако такая возможность, судя по всему, пока серьезно не рассматривалась. Данные, приведенные в таблице 3, свидетельствуют также о значительном увеличении числа кандидатов, которое в 1999 году составило для должностей С2 и С3 более 8 700 человек. Сам факт, что системе удалось "переварить" такое резкое увеличение числа кандидатов, свидетельствует о значительном организационном потенциале экзаменационной секции УЛР. **В-третьих**, НКЭ представляют собой надежную, конфиденциальную и честную процедуру, обеспечивающую гарантии объективности и отбора кандидатов и ограждающую такой отбор от протаскивания "своих" и, следовательно, от различного рода исков (за все эти годы было подано лишь небольшое число апелляций). **И наконец**, практика НКЭ способствует большей гендерной сбалансированности персонала на должностях, подлежащих географическому распределению. Так, из 123 сотрудников, принятых на работу в рамках установленных желательных квот в период с 1 июля 1998 года по 30 июня 2000 года, 47 сотрудников, включая 25 женщин (53,2%) были набраны с использованием процедуры НКЭ. В результате представленность женщин на должностях уровней С2 и С3 (соответственно 47,5% и 44% по состоянию на 1999 год) сейчас выше, чем их общая представленность на должностях категории специалистов (38,1% по состоянию на тот же год)<sup>13</sup>.

### *Необходимость мер по совершенствованию системы НКЭ*

22. Вместе с тем гибкость системы НКЭ оставляет желать лучшего. НКЭ представляют собой длительную и громоздкую процедуру, состоящую, как минимум, из 10 этапов (с момента выполнения кандидатами письменных экзаменационных работ до их включения в реестр) и занимающую целый год. Недавно УЛР внесло в эту систему ряд изменений, которые должны упростить и ускорить эту процедуру, однако сама природа НКЭ делает практически невозможным дальнейший прогресс в этой области. Другая проблема связана с разным уровнем содействия, оказываемого государствами-членами в организации таких экзаменов, и особенно в распространении информации о них, поскольку ограниченность средств не позволяет УЛР организовывать собственные миссии в целях информационно-пропагандистского обеспечения НКЭ.

23. Однако самым слабым местом системы НКЭ являются заключительные этапы этого процесса, и особенно трудоустройство кандидатов. До последнего времени решения о проведении НКЭ принимались без анализа организационных потребностей и не были связаны с кадровым планированием. Кандидаты определялись без учета фактических потребностей в персонале, что приводило к значительным задержкам с их трудоустройством и к увеличению числа кандидатов в реестре. Дело доходило до того, что некоторые из них, не дождавшись назначений, находили себе другую работу. По состоянию на начало 1999 года (до включения кандидатов, успешно сдавших экзамены в 1998 году) в реестре значилось более 200 человек, причем некоторые из них сдали экзамены еще в 1991 году. Сложившаяся ситуация вынудила государства-члены обратиться к Генеральному секретарю с призывом скорректировать число профессиональных групп, отбираемых для экзаменов, с учетом потребностей Организации. Они просили его также обеспечивать своевременное назначение кандидатов на должности и прилагать особые усилия для заполнения имеющихся вакансий кандидатами из реестра до его полного исчерпания<sup>14</sup>. Предпринятые УЛР в последние полтора года решительные действия по обновлению реестра (путем исключения из него тех, кто утратил интерес к работе в Организации или нашел другую работу) и трудоустройству кандидатов привели к значительному прогрессу в данной области: по состоянию на август 2000 года в реестре оставалось всего 107 кандидатов.

Таблица 3: Число кандидатов и расходы на проведение НКЭ, 1996-1999 годы

| Год проведения экзамена        | Вид экзамена | Число кандидатов   |   |                              |  |  | Средние расходы (на одного успешно сдавшего экзамен кандидата (в долл. США)) |
|--------------------------------|--------------|--------------------|---|------------------------------|--|--|--|
|                                |              | Подавших заявления | Приглашенных для сдачи экзамена                               | Сдававших письменный экзамен | Рекомендованных  | Назначенных на должности                                   |  |
| 1996                           | НКЭ-С2       | 2 462              | 691   | 412                          | 36   | 25   | 13 695   |
|                                | НКЭ-С3       | 659                | 110   | 86                           | 16   | 9  |  |
| 1997                           | НКЭ-С2       | 2 726              | 726   | 502                          | 45   | 27   | 3 540  |
|                                | НКЭ-С3       | 520                | 97  | 71                           | 16   | 5  |  |
| 1998                           | НКЭ-С2       | 5 814              | 1 274   | 768                          | 49   | 29   | 12 280   |
|                                | НКЭ-С3       | 435                | 68  | 41                           | 10   | 7  |  |
| 1999                           | НКЭ-С2       | 8 214              | 2 247   | 1 402                        | 107  | 48   | 7 828  |
|                                | НКЭ-С3       | 511                | 63  | 51                           | 2  | 1  |  |
| Всего, НКЭ-С2 (1996-1999 годы) |              | 19 216             | 4 938<br>(26% от общего числа кандидатов, подавших заявления) | 3 084                        | 237<br>(4,8% от общего числа кандидатов, приглашенных для сдачи экзамена)  | 129<br>(54,43% от общего числа рекомендованных кандидатов) |  |
| Всего, НКЭ-С3 (1996-1999 годы) |              | 2 125              | 338<br>(16% от общего числа кандидатов, подавших заявления)   | 249                          | 44<br>(13,02% от общего числа кандидатов, приглашенных для сдачи экзамена) | 22<br>(50% от общего числа рекомендованных кандидатов)     |  |

Источник: Данные УЛР.

---

24. УЛР надеется, что внесенные в систему структурные усовершенствования, направленные, в частности, на обеспечение большего соответствия между специализированными областями, в которых проводятся экзамены, и фактическими потребностями Организации в персонале, а также компьютеризация реестра и регулярные контакты между УЛР и заинтересованными департаментами позволят не допустить повторения ситуации с переполнением реестра. Тем не менее Инспектор рекомендует разработать механизмы, которые автоматически исключали бы возникновение подобных проблем в будущем. Одним из шагов в этом направлении могло бы стать ограничение, как уже ранее предлагалось УЛР, срока действия реестра одним годом, что одновременно стало бы стимулом для руководителей к ускорению отбора, поскольку они рисковали бы "упустить" интересующих их кандидатов. Такое ограничение, естественно, не распространялось бы задним числом на тех кандидатов, которые сдали экзамены в предыдущие годы, а новых кандидатов при этом необходимо будет четко информировать о такой политике.

25. Другое решение проблемы - приостановка экзаменов для профессиональных групп, в которых списочный состав кандидатов в реестре превышает установленный предел, что уже делается УЛР и что можно было бы закрепить в качестве официальной практики. Кроме того, УЛР могло бы рассмотреть возможность предоставления реестра в распоряжение других организаций системы, которым он мог бы облегчить поиск потенциальных кандидатов из непредставленных или недопредставленных стран или кандидатов, обладающих необходимыми им знаниями и навыками. ККАВ (ПЕР), со своей стороны, мог бы изучить возможность создания более широких механизмов для совместного поиска кандидатов на должности, общие по своему характеру для всех основных организаций системы.

26. Из-за задержек, о которых говорилось выше, Организация Объединенных Наций, безусловно, теряет некоторых из наиболее квалифицированных кандидатов, которые, не дождавшись назначений, принимают предложения других работодателей. Кроме того, по утверждению УЛР, часть прекрасных кандидатов Организация теряет из-за утвержденной в 1953 году Генеральной Ассамблеей политики, согласно которой лица, имеющие вид на жительство в принимающих странах, не могут претендовать на работу в Организации в качестве сотрудников, набранных на международной основе, если они не готовы отказаться от этого вида на жительство и поменять его на временную въездную визу. Этот принцип был возведен в ранг политики, поскольку государства-члены считали, что "решение сохранить вид на жительство может ослабить связи со страной гражданства"<sup>15</sup>.

27. В упомянутом выше докладе ОИГ, посвященном конкурсным экзаменам в Организации Объединенных Наций, с энтузиазмом говорится о неоспоримости преимуществ метода проведения конкурсных экзаменов и подчеркивается, что "качество набранных кандидатов было превосходным". Согласно этому докладу система конкурсных экзаменов, найдя свое полное применение в Организации Объединенных Наций, могла бы успешно использоваться также не только крупными программами, связанными с Организацией Объединенных Наций, такими, как ПРООН, ЮНИСЕФ, МПП или УВКБ, но и другими организациями системы Организации Объединенных Наций<sup>16</sup>. С учетом опыта последних 15 лет Инспектор разделяет общую позитивную оценку своим предшественником влияния НКЭ на качество набираемых сотрудников. Тем не менее он не считает, что эту весьма громоздкую процедуру следует обязательно использовать и в других организациях, у которых нет таких проблем или мандатов, как у Организации Объединенных Наций.

## **В. Программы для молодых специалистов и обычные процедуры заполнения вакансий**

28. Многими крупными международными организациями за пределами общей системы уже давно разработаны и осуществляются программы для молодых или младших сотрудников-специалистов. К числу таких организаций относятся: Международный валютный фонд (МВФ), Всемирный банк,

---

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Межамериканский банк развития и Азиатский банк развития, которые осуществляют целевые программы набора специалистов на должности начального уровня вскоре после окончания ими высших учебных заведений. Эти программы рассматриваются как своего рода "золотые ворота" в эти организации и как исходный рубеж для карьеры в них. Аналогичного рода программы осуществляются и в следующих трех организациях системы Организации Объединенных Наций.

29. В МОТ программа для молодых специалистов существует с 1982 года, хотя до недавнего времени она представляла собой не столько самостоятельную программу развития карьеры, сколько упрощенную процедуру набора, с помощью которой должна была ежегодно заполняться треть вакантных должностей категории специалистов. Однако недавно секретариат МОТ выступил с "важной новой инициативой", согласно которой он теперь будет ежегодно набирать около десяти молодых специалистов для участия в тщательно продуманной пятилетней программе подготовки и профессионального роста молодых специалистов. Эта программа будет ориентирована на очень способных молодых людей, главным образом из недопредставленных стран, и особенно молодых женщин<sup>17</sup>. Одним из условий участия в программе будет наличие университетского диплома (предпочтительно со степенью магистра или с более высокой степенью). Что касается опыта работы, то его наличие будет желательным, но необязательным. Годовой цикл программы будет начинаться в октябре с направления ознакомительных миссий и проведения рекламной-пропагандистской кампании. После рассмотрения заявлений кандидатов примерно 24 из них будет предложено пройти процедуру оценки кандидатов МОТ, которая будет включать в себя собеседование, проводимое старшими должностными лицами, и представление письменных работ. В августе или сентябре каждого года десяти лучшим кандидатам будут направляться предложения о назначении, с тем чтобы уже в январе следующего года все они могли присоединиться к программе.

30. В ЮНЕСКО осуществление программы для молодых специалистов было возобновлено в 1989 году, и с тех пор с ее помощью было набрано 69 молодых специалистов, причем исключительно из непредставленных или недопредставленных стран. Ежегодно с привлечением национальных комиссий по делам ЮНЕСКО проводятся кампании по набору кандидатов, в рамках которых обычно поступают сотни заявлений от потенциальных кандидатов, в том числе с ответами на вопросы в форме эссе. Все кандидаты должны иметь университетское образование. Лучшие из них приглашаются в штаб-квартиру для сдачи языковых экзаменов и прохождения собеседований, в ходе которых основное внимание уделяется вопросам общего характера и навыкам решения проблем. Программа преследует тройную цель: омолодить секретариат, обеспечить большую гендерную сбалансированность и добиться более справедливого географического распределения сотрудников категории специалистов. В течение первого года молодые специалисты приобретают опыт работы и проходят специально рассчитанный на них интенсивный курс обучения, а все связанные с этим расходы относятся на счет программы. Через год производится оценка достигнутых ими результатов, после чего они назначаются на штатные должности. В настоящее время ЮНЕСКО рассчитывает ежегодно набирать таким образом по десять молодых специалистов.

31. ПРООН учредила в 1988 году программу управленческой подготовки (ПУП), предназначенную для набора новых сотрудников категории специалистов из числа МСС, национальных сотрудников страновых отделений и внешних кандидатов. Эта программа была охарактеризована как высокоэффективная процедура конкурентного отбора, с помощью которой ежегодно набиралось от 10 до 20 сотрудников. Однако из-за сокращения числа должностей с 1993 года она задействовалась лишь дважды, а с 1996 года не использовалась ни разу. В любом случае эта программа отличается от упомянутых выше программ для молодых специалистов тем, что ее участники отбирались в основном из числа внутренних кандидатов по рекомендации их непосредственных начальников, что, возможно, делало ее недостаточно транспарентной. Недавно Администратор ПРООН объявил о возобновлении этой программы: ожидается, что в 2000 году с



---

ее помощью будет отобрано около 20 молодых людей, причем из более широкого круга кандидатов. Кандидаты должны иметь степень магистра и как минимум пятилетний опыт работы.

32. Следует отметить, что ни одна из трех упомянутых выше программ, не является единственным инструментом набора сотрудников на младшие должности категории специалистов в соответствующих организациях. Часть должностей С2 иногда заполняется с использованием обычных процедур заполнения вакансий. В ряде других организаций (включая ВОЗ, УВКБ, ФАО и ЮНИСЕФ) с помощью этой процедуры (объявление вакансий и использование обычных процедур отбора и назначения на должности сотрудников категории специалистов) осуществляется набор всех молодых сотрудников. В ЮНИСЕФ, например, МСС, НСС и сотрудники категории общего обслуживания могут претендовать на любые вакантные должности, подлежащие заполнению внутренними кандидатами, если они считают, что удовлетворяют соответствующим требованиям. Следует, однако, отметить, что ФАО в рамках своей стратегии в области управления людскими ресурсами решила недавно учредить целевую программу набора, рассчитанную на ближайшие два года.

33. Что касается МПП, то с конца 1998 года она перешла на новую систему, предусматривающую ведение реестров квалифицированных кандидатов для заполнения открывающихся вакансий. В настоящее время существует десять таких реестров, причем некоторые из них имеют еще и подреестры. Реестры кандидатов на должности категории специалистов охватывают 17 различных специальностей. Поэтому конкурсы на заполнение тех или иных вакансий объявляются лишь в том случае, если в реестре нет соответствующих специалистов или подходящих кандидатов, что является скорее исключением, чем правилом.

### **С. Сравнительные преимущества и недостатки различных механизмов набора персонала**

34. В ходе подготовки настоящего доклада Инспектору не раз приходилось слышать, что целевые программы набора могут порождать у молодых специалистов чрезмерные ожидания в плане карьеры и, как правило, ориентированы на набор сотрудников общего профиля независимо от специфики имеющихся вакантных должностей. Это может порождать задержки или трудности с трудоустройством отобранных кандидатов, о чем уже говорилось выше при рассмотрении процедуры национальных конкурсных экзаменов и что в определенной степени касается также программы управленческой подготовки ПРООН (на трудоустройство всех 14 кандидатов, набранных с помощью этой программы в 1996 году, ушло почти два года). Из-за ограниченности бюджетных средств все труднее становится устраивать на подходящие должности участников программы для молодых специалистов в ЮНЕСКО.

35. Кроме того, целевые программы обычно расписаны по срокам и в силу этого могут оказаться недостаточно гибкими для организаций, которым срочно необходимо набрать сотрудников в связи с возникновением чрезвычайных ситуаций. Так, по данным УВКБ, в 1999 году на заполнение должностей внешними кандидатами у него уходило в среднем 76 дней (с момента объявления вакансии).

36. Однако набор персонала с использованием обычных процедур заполнения вакансий в большинстве учреждений занимает не меньше времени, чем в рамках целевых программ для молодых специалистов. ВОЗ, например, сообщила, что весь процесс с момента объявления вакансии до фактического назначения на должность занимает у нее в среднем от шести до восьми месяцев. В ФАО на это уходит в среднем 250 рабочих дней, считая с момента объявления вакансии до окончательного утверждения кандидатуры Генеральным директором. В МОТ с момента получения Департаментом развития людских ресурсов информации об открывшейся вакансии до ее фактического заполнения обычно проходит 11 месяцев. Наиболее значительные задержки, как правило, возникают на этапе выбора кандидатур линейными руководителями. И если внутренние кандидаты могут мириться с ними как с неизбежными издержками

---

бюрократического процесса, то у внешних кандидатов, особенно молодых, они вызывают непонимание и разочарование и могут оттолкнуть лучших из них. Поэтому Инспектор рекомендует подразделениям, занимающимся кадровыми вопросами или вопросами управления людскими ресурсами, установить более жесткие сроки для рассмотрения заявлений кандидатов руководителями среднего звена.

37. Инспектор отметил также значительный прогресс в деле сокращения сроков набора персонала (с момента утверждения вакансии для заполнения внешним кандидатом до выхода назначенного на должность сотрудника на работу), достигнутый Мировой продовольственной программой, которой удалось уменьшить эти сроки с 7,5-9,5 месяца в рамках прежней системы объявления вакансий до 3,5-5 месяцев в рамках новой системы реестров, о которой говорится в пункте 33 выше.

38. С другой стороны, программы для молодых специалистов и система конкурсных экзаменов в состоянии помочь организациям снизить возраст набираемых сотрудников за счет установления возрастных ограничений, о чем говорилось в главе II. Они способны также обеспечить использование младших должностей исключительно для набора молодых специалистов, а не для вознаграждения сотрудников категории общего обслуживания перед их выходом на пенсию, как это делается в некоторых организациях. Кроме того, они ориентированы в основном на кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран и потому играют весьма полезную роль в деле обеспечения более справедливого географического распределения сотрудников категории специалистов.

39. Кроме того, действующие программы для молодых специалистов способны помочь учреждениям, фондам и программам избежать гипертрофированной опоры на контингент МСС и младших экспертов при поиске кандидатов на должности С2 и С3. Программы набора МСС, младших экспертов и референтов-специалистов (РС) обычно имеют целью обеспечить организации специалистами в конкретных областях за счет средств небольшого числа государств-членов, стремящихся внести свой вклад в усилия в области технического сотрудничества. В ЮНИСЕФ, например, младшими сотрудниками-специалистами в настоящее время заполнены 45% должностей С2, хотя, по признанию Фонда, "важным источником кандидатов на должности международных сотрудников категории специалистов" для него являются также НСС, главным образом из развивающихся стран. УВКБ также во многом ориентируется на МСС. За последние пять лет Управление приняло на работу 185 из них (против 108 других кандидатов, набранных на должности С1, С2 и С3).

40. Хотя указанные программы успешно функционируют уже в течение многих лет, обеспечивая приток в соответствующие организации носителей столь необходимых им знаний и навыков, и хотя такие организации, естественно, стремятся удержать наиболее способных и целеустремленных молодых специалистов, эти программы никогда не рассматривались в качестве инструмента набора персонала. Правда, имеют место случаи, когда государства-члены обращаются с просьбами о направлении предоставленных ими экспертов на работу в штаб-квартиры и использовании их на ответственных участках, полагая, что это повысит их шансы на зачисление в конечном итоге в штаб соответствующих организаций. Так, в штаб-квартире работают 40% всех РС, приданных ВОЗ, и 50% всех младших экспертов, приданных ЮНЕСКО. В перспективе это может привести к перекосам в географическом распределении сотрудников категории специалистов, а также к деформации критериев и стандартов отбора, поскольку эти специалисты изначально отбираются не заинтересованными организациями, а правительствами. Однако, пока такая проблема не стоит, поскольку доля МСС и младших экспертов, остающихся в организациях в качестве штатных сотрудников после выполнения возложенных на них задач, как правило, невелика.

41. Использование специальных программ для набора сотрудников может ограничить наблюдающуюся в ряде организаций тенденцию к использованию краткосрочных контрактов, контрактов на оказание консультативных услуг или соглашений о специальных услугах для проверки профессиональных качеств

---

молодых сотрудников до их перевода на срочные контракты, подчас в обход обычных процедур отбора, если учесть, что эта практика зачастую ставит таких сотрудников в весьма уязвимое положение. Эта тенденция расходится с изначальной целью краткосрочных контрактов и соглашений о специальных услугах, которые обычно используются в целях мобилизации кадровых ресурсов для выполнения строго определенных разовых задач "неосновного" характера.

42. В условиях, когда ряд организаций пытаются определить, какими основными знаниями, навыками, а также профессиональными и личными качествами должны обладать их сотрудники, чтобы эффективно выполнять возложенные на них задачи, программы для молодых специалистов или ежегодные конкурсные экзамены могут оказаться более простым механизмом для отбора сотрудников на основе критериев компетентности. Такой подход призван обеспечить, чтобы все вновь набираемые сотрудники обладали необходимыми профессиональными навыками или могли приобрести такие навыки. Это не означает, что такие сотрудники будут представлять собой некую однородную массу или являться в основном специалистами широкого профиля. Некоторые учреждения, занимающиеся узко специальными вопросами, утверждают, что им не подходят системы набора, ориентированные на такого рода специалистов. Однако программы для молодых специалистов вполне могут быть сориентированы на набор сотрудников, обладающих специальными знаниями и навыками. Кроме того, они могут способствовать воспитанию чувства преданности организации, солидарности и сплочению целых поколений сотрудников, что может оказаться недостижимым при других обстоятельствах. Вместе с тем следует признать, что разработка и осуществление целевых программ набора и интеграции молодых специалистов требует от секретариатов значительных инвестиций.

43. На деле различные программные установки, о которых говорилось выше, отражают (или должны отражать) различные подходы к самим концепциям карьеры и международной гражданской службы. Те организации, которых устраивает высокая текучесть кадров и которые отказались от концепции долгосрочной карьеры, как правило, выбирают более гибкие системы набора, обеспечивающие точное соответствие профессиональных качеств кандидатов специфике конкретных должностей. Те же организации, которые все еще привержены идее создания постоянного кадрового ядра гражданской службы и формирования "институциональной памяти", предпочитают набирать молодых специалистов с использованием специальных программ и воспитывать кадры лидеров, обладающих высокими профессиональными качествами. Генеральная Ассамблея со своей стороны подчеркнула важность концепции карьерной службы для сотрудников, выполняющих постоянные основные функции<sup>18</sup>. Указанные подходы, несмотря на все различия между ними, не исключают друг друга и, вероятно, могут быть совмещены, однако характер и число должностей, связанных с выполнением таких основных функций, должны быть четко оговорены, с тем чтобы можно было соответствующим образом адаптировать системы набора.

#### **IV. СОКРАЩЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ ОЖИДАНИЯМИ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТЬЮ**

44. После принятия на работу молодого специалиста ему должны быть обеспечены все условия для того, чтобы он мог работать с полной отдачей, эффективно применяя на практике все свои знания и навыки, благодаря которым он и получил свою должность. Большинство молодых специалистов приходят в систему Организации Объединенных Наций многого ожидая от нее в плане той работы, которая будет ему поручена. Весьма примечательно, например, что молодые специалисты, поступающие на работу в ПРООН, рассчитывают, среди прочего, на получение следующих возможностей:

- "осознать и в полной мере реализовать свой профессиональный потенциал в условиях поощрения инициативы и индивидуальности в организации";

---

- "сыграть заметную роль в решении текущих задач и формировании контуров ПРООН"<sup>19</sup>.

45. Эти ожидания вполне законны. Проведенное недавно обследование национальных гражданских служб показало, что высококвалифицированные кадровые руководящие работники государственных учреждений, как правило, имеют возможность перейти на более высокооплачиваемую работу в частный сектор. Для большинства из них основной причиной, по которой они остановили свой выбор на государственном секторе и продолжают в нем работать, является общественная значимость и ответственный характер задач, выполняемых государственными учреждениями. Поэтому в докладе по результатам этого обследования подчеркивается, что, поскольку государственный сектор вряд ли когда-нибудь сможет на равных конкурировать с частным сектором в вопросах заработной платы, важно, чтобы он в полной мере использовал свое главное конкурентное преимущество - сам характер своей деятельности. В этой связи в указанном докладе национальным гражданским службам рекомендуется делать ставку на высокую и благородную миссию государственной службы, а при приеме на работу, подготовке и воспитанию будущих лидеров пытаться целенаправленно давать перспективным сотрудникам возможность испытать и развить свои лидерские качества, поручая им решение наиболее сложных и важных проблем государственного сектора<sup>20</sup>.

46. Согласно результатам опросов, проводившихся в ходе подготовки настоящего доклада, к числу основных причин разочарования, потери интереса к работе и в конечном счете ухода со службы молодых сотрудников относятся отсутствие у молодых специалистов, работающих в системе, возможности вносить существенный вклад в деятельность своих организаций и определенная недооценка персонала в целом. Эта тенденция не может не вызвать беспокойства, и для ее обращения вспять требуется разработка и принятие новых стратегий в области людских ресурсов, основывающихся на признании того, что навыки, способности и заинтересованность персонала являются непременным условием обеспечения высокого качества создаваемого продукта и услуг<sup>21</sup>.

#### **А. Интеграция, введение в курс дела и профессиональный рост сотрудников**

47. Прежде всего следует предпринять усилия по созданию механизмов для оказания помощи только что принятым на работу молодым сотрудникам на первых этапах их интеграции в жизни своих организаций. Важность таких механизмов нельзя недооценивать, поскольку их отсутствие может негативно сказаться на мнении новых сотрудников о своем работодателе и атмосфере в коллективах, в которые они вливаются, а также на их способности быстро выполнять порученную им работу.

48. Так, например, кандидаты, набранные Организацией Объединенных Наций с использованием процедуры НКЭ и назначаемые на должности в ее центральных учреждениях в Нью-Йорке, получают весьма скудную информацию по практическим вопросам, связанным с их обустройством в этом городе. Между тем им должна предоставляться вся необходимая информация как по этим вопросам, так и по вопросам, касающимся первых административных шагов, которые они должны предпринять в Организации Объединенных Наций, еще до того, как покинуть родину или уйти с предыдущего места работы. УЛР учредило в этой связи в своем департаменте "систему наставнической помощи", в рамках которой к каждому из вновь набранных сотруднику, независимо от уровня его должности, прикрепляется "наставник", который помогает ему решать текущие вопросы (открытие банковского счета и т.д.), а также ориентироваться в хитросплетениях бюрократических процедур. Однако нельзя полагаться только на добрую волю коллег, у которых хватает и других дел, и в этой связи Инспектор рекомендует назначать в департаментах, куда поступают на работу молодые сотрудники, а также в кадровых подразделениях в каждом месте службы специальных координаторов, которые отвечали бы за оказание помощи молодым сотрудникам с выделением на эти цели необходимых ресурсов. В обязанности таких координаторов должно входить также обеспечение новых сотрудников всем необходимым для работы, включая рабочие столы, компьютеры, телефоны и доступ к электронной почте. По данным Инспектора такой координатор,

---

в функции которого входит оказание помощи молодым специалистам на начальном этапе их работы, а также в вопросах развития карьеры, был недавно назначен в Департаменте развития людских ресурсов МОТ.

49. Организации должны также позаботиться о том, чтобы в первые месяцы после поступления на службу молодые специалисты имели возможность прослушать вводный курс. В течение многих лет кандидатам, успешно сдавшим национальные конкурсные экзамены и принятым на работу в Организацию Объединенных Наций, предлагался в местах их службы лишь ускоренный ознакомительный курс продолжительностью в один, максимум в два дня. Поэтому Инспектор с удовлетворением отмечает учреждение в 1997 году программы вводных занятий для новых сотрудников категории специалистов. Цели этой программы, рассчитанной на пять дней, заключаются в "информировании, консультировании и подготовке сотрудников категории специалистов связи с началом их профессиональной карьеры в Организации Объединенных Наций", а также в сплочении молодых сотрудников". В ходе занятий изучаются такие вопросы, как методы работы с людьми и методы ведения переговоров, развитие карьеры и профессиональный рост, подготовка докладов и т.д. Слушатели получают также информацию о политике Организации в области людских ресурсов, пособиях и действующих системах. Занятия для групп из 25 кандидатов, успешно сдавших национальные конкурсные экзамены, проводятся дважды в год в Центральных учреждениях в Нью-Йорке. Поэтому новые сотрудники обычно приглашаются на такого рода занятия в течение первых нескольких месяцев после их приема на работу в Организацию Объединенных Наций. Кроме того, с молодыми специалистами поддерживаются регулярные контакты (с использованием обычной или электронной почты, а также путем организации последующих встреч), и они имеют возможность записаться на курсы, предлагаемые для всех сотрудников (например, курсы, имеющие целью развитие организаторских навыков или обучение методам разрешения конфликтов, курсы повышения квалификации и т.д.), а также принять участие в летних семинарах-практикумах, проводимых Научным советом по проблемам системы Организации Объединенных Наций. Однако несмотря на достигнутый прогресс, особенно значимый в условиях ограниченности ресурсов, выделяемых на цели подготовки кадров в Организации, принимаемые меры все еще не складываются во всеобъемлющую систему поэтапной и систематической подготовки молодых специалистов в первые годы их работы в Организации.

50. Успех программы для молодых специалистов в ЮНЕСКО также отчасти связан с тем, что на первом году работы с такими специалистами проводятся вводные и учебные занятия (24 раза в год по пятницам). Еще более исчерпывающий характер будет носить учебная программа, разрабатываемая в рамках новой программы для молодых специалистов МОТ. В течение первых четырех лет работы с молодыми специалистами МОТ будут каждые шесть месяцев проводиться интенсивные занятия, в организации которых будет принимать участие МОТ в Турине. Эти занятия будут направлены на развитие управленческих знаний и навыков эффективной работы. Инспектор надеется, что через несколько лет, если эта программа окажется успешной, опытом, который будет накоплен к тому времени Международным центром по подготовке кадров МОТ, смогут воспользоваться и другие организации. Можно было бы даже предусмотреть проведение этим Центром или Колледжем персонала Организации Объединенных Наций общих занятий для молодых специалистов из различных организаций, что помимо всего прочего, позволило бы расширить круг общения молодых специалистов и обеспечило бы экономию средств за счет эффекта масштаба. Последнее обстоятельство имеет особенно важное значение, поскольку большинство организаций испытывает нехватку средств на цели общей и профессиональной подготовки своих сотрудников (объем таких средств в отдельных случаях составляет всего лишь 0,13% от фонда заработной платы и редко превышает 1%).

51. Ряд организаций предоставляют своим сотрудникам возможность взять учебный отпуск (иногда называемый академическим) для продолжения своего образования или занятия исследовательской деятельностью. Однако такая возможность редко предоставляется молодым сотрудникам, не

---

отработавшим в этих организациях определенного количества лет<sup>22</sup>. Инспектору неоднократно приходилось слышать, что молодые сотрудники, занимающиеся весьма сложными или специальными вопросами, склонны не задерживаться в системе Организации Объединенных Наций из опасений "дисквалифицироваться" или отстать от передовой научной мысли и практики в своих соответствующих областях. В этой связи предлагается пересмотреть положения, касающиеся условий предоставления такого отпуска, с тем чтобы сотрудники могли претендовать на него при меньшей выслуге лет, что позволило бы организациям идти в ногу с последними достижениями в их соответствующих областях, а их сотрудникам - приобретать новые знания и навыки и продолжать работать в этих организациях. Секретариаты могли бы также изучить вопрос о предоставлении сотрудникам, желающим продолжить свое образование или заняться научными исследованиями по профилю своей деятельности, возможности работать в течение неполного рабочего дня.

52. Учреждения все больше сознают необходимость того, чтобы помимо "формальной" профессиональной подготовки молодые сотрудники получали еще и консультативную помощь со стороны своих старших коллег или "наставников", не являющихся их непосредственными начальниками. В МОТ, например, осуществляется экспериментальная программа наставничества, в рамках которой к каждому молодому специалисту, по его желанию, может быть прикреплен более старший и опытный сотрудник для оказания ему помощи в овладении профессией, а также различного рода консультативной и другой помощи и поддержки. Инспектор рекомендует распространить эту практику на все организации системы Организации Объединенных Наций, хотя и признает, что это может оказаться сложным делом в организациях с высокой степенью децентрализации, таких, как УВКБ, где молодым специалистам порой приходится работать в небольших местных отделениях.

## **В. Управление карьерой**

53. Разочарование, которое постигает молодых сотрудников, чаще всего связано с характером задач, которые им приходится выполнять в первые годы их работы в системе Организации Объединенных Наций. В письме на имя Генерального секретаря, направленном в ноябре 1998 года группой из примерно 80 молодых специалистов уровней С2 и С3, говорилось, что большинство увольнений по собственному желанию среди младших сотрудников связано не с недостатком у них энтузиазма, желания работать или преданности Организации, а с определенным разочарованием и утратой иллюзий по поводу возможностей для развития карьеры и профессионального роста после поступления на службу. Хотя в других организациях уход молодых сотрудников, возможно, не носит столь массового характера, они высказывают аналогичные претензии. Поэтому организациям необходимо уделять больше внимания характеру и объему задач, поручаемых молодым специалистам, и следить за тем, чтобы эти задачи постоянно усложнялись. Исключительно важную роль играет первоначальное назначение, и в этой связи необходимо прилагать все усилия к тому, чтобы должности, на которые назначаются сотрудники, в большей степени соответствовали их профилю и квалификации.

54. Важное значение для удержания и обеспечения профессионального роста сотрудников имеют фактор мобильности и возможность разнообразить выполняемые функции и условия работы уже в первые годы службы. Организации, имеющие "встроенные" системы ротации, в частности УВКБ, ЮНИСЕФ и ПРООН, считают, что такие системы помогают им заинтересовывать и удерживать сотрудников. Разделяя это мнение, Инспектор хотел бы подчеркнуть важность того, чтобы в первые годы службы молодые специалисты имели возможность поработать как в штаб-квартире, так и на местах. Большинство программ для молодых специалистов, в частности программы, осуществляемые в ЮНЕСКО, МОТ, да и в других организациях, таких, как МВФ и Всемирный банк, предусматривают ротацию сотрудников между департаментами в течение первых 12-24 месяцев их работы. Так, новая программа для молодых специалистов, начинающих службу в МОТ, предоставляет им возможность в течение первых пяти лет

---

поработать в двух различных местах службы и попробовать себя на двух различных должностях в штаб-квартире.

55. В течение первых двадцати лет существования системы национальных конкурсных экзаменов Организации Объединенных Наций эта система использовалась исключительно для набора сотрудников и их первоначального назначения на должности и не имела никакого отношения к их последующей карьере. В результате многие сотрудники оставались на своих первоначальных должностях вплоть до первого повышения по службе. Причем во многих случаях такое повышение не было связано с переходом на работу в другой департамент. Особенно трудно было перевестись в другое место службы или в Центральные учреждения молодым специалистам, принятым на работу в региональные комиссии.

56. В этой связи Инспектор приветствует принятие программы регулируемых назначений для сотрудников категории специалистов на младших должностях<sup>23</sup>. Эта программа, утвержденная в январе 2000 года, распространяется на сотрудников, набранных с использованием процедуры НКЭ на должности уровня С2, и имеет целью дать таким сотрудникам возможность поработать в течение первых пяти лет службы как минимум на двух различных должностях под началом двух различных руководителей. После двух или трех лет работы сотрудника на первоначальной должности предусматривается его перевод на другую должность под начало нового руководителя. Дважды в год будет публиковаться сводный перечень должностей С2, на которые смогут претендовать все сотрудники, удовлетворяющие соответствующим требованиям. Правда, для целей этой программы под "мобильностью" сотрудников будет пониматься их ротация не только между местами службы или департаментами, но и внутри департаментов. В этой связи УЛР было бы полезно через какое-то время провести оценку эффективности данной программы, чтобы обеспечить, в частности, ее влияние на мобильность как между департаментами, так и между местами службы.

57. Согласно данным, предоставленным УЛР, две трети молодых специалистов, набранных с использованием процедуры НКЭ десять лет назад, повышались в должности лишь один раз, а большинство таких специалистов, набранных в 1995 году, вообще еще не получали повышения. В этой связи важно обеспечить, чтобы программа регулируемых назначений дополняла предпринимаемые в настоящее время усилия по обеспечению не только горизонтальной, но и вертикальной мобильности персонала. На ограниченные возможности в плане развития карьеры и необходимость внесения изменений в системы профессиональной аттестации указывают также молодые специалисты, работающие в ПРООН. Хотя во многих организациях системы аттестации уже пересматривались и продолжают пересматриваться, они зачастую в принципе не способны обеспечить признание выдающихся достижений работников и их поощрение ускоренным продвижением по службе. Негибкость систем повышения в должности, и в частности требования к выслуге лет, затрудняют учет предыдущего опыта работы, лишая молодых специалистов возможности претендовать на многие должности, на которые в конечном итоге назначаются внешние кандидаты с меньшим общим опытом работы.

### **С. Изменение корпоративной культуры**

58. В упоминавшемся выше докладе по результатам обследования национальных гражданских служб подчеркивается, что "исключительно важное значение для укрепления способности организаций государственного сектора воспитывать лидеров имеет признание их руководством необходимости уделять гораздо больше времени и внимания развитию у сотрудников лидерских качеств, чем это делается в настоящее время". Далее в этом же докладе отмечается, что "в наиболее успешно работающих частных фирмах стало правилом, когда высшее руководство значительную часть своего времени (до 25%) посвящает воспитанию лидеров"<sup>24</sup>. Опыт же организаций системы Организации Объединенных Наций говорит о том, что многие руководители либо не имеют возможности и желания, либо не способны уделять такого рода внимание своим молодым сотрудникам и редко отчитываются за свою работу в этой области.

---

В штаб-квартирах, а также, хотя и в меньшей степени, в отделениях на местах жесткая вертикальная иерархия препятствует прямым контактам между сотрудниками, занимающими должности уровней С2 или С3, и их руководителями уровня Д1 и выше. В результате многие старшие сотрудники плохо осведомлены об уровне профессиональной подготовки и возможностях своих молодых сотрудников и полагают, что те могут справиться с порученной им работой без посторонней помощи.

59. Персонал все настойчивее требует введения системы "обратной" или "взаимной" оценки работы, в рамках которой он мог бы высказывать свое мнение об управленческих качествах своих руководителей, однако, как показывает практика, это может оказаться трудно выполнимой задачей. При всей важности усиления акцента на вопросах работы с людьми в рамках учебных программ для старших должностных лиц, реальные изменения в данной области произойдут лишь тогда, когда надлежащее выполнение контрольных функций и забота о профессиональном и служебном росте сотрудников превратятся из пожелания, учитываемого лишь наиболее целеустремленными руководителями, в прямую обязанность всех руководителей.

60. Поскольку руководители часто не слышат сетований молодых специалистов и не доводят их до сведения более высокого руководства, у молодых сотрудников может сложиться впечатление, что у них нет каналов связи, которые они могли бы использовать, чтобы внести свой вклад в процесс стремительных изменений, происходящих в организациях системы Организации Объединенных Наций. Имеющиеся представительные органы персонала в большинстве случаев выражают интересы сотрудников категории общего обслуживания или более старших по возрасту сотрудников категории специалистов, у которых проблемы и заботы могут не совпадать с проблемами и заботами молодых специалистов. Поэтому важно, чтобы участвующие организации учредили нечто вроде неформального, но постоянно действующего канала связи, обеспечивающего возможности для конструктивного диалога с участием молодых специалистов.

## **V. УСЛОВИЯ СЛУЖБЫ**

61. Хотя фактор удовлетворенности работой безусловно играет главную мотивирующую роль для молодых сотрудников, немаловажное значение для них имеют также условия службы. Как отмечалось в главе IV, сравнение окладов и пособий, получаемых молодыми специалистами в Организации Объединенных Наций, с окладами и пособиями в других международных организациях, не являющихся частью общей системы, в том числе в МВФ, Всемирном банке и Всемирной торговой организации, а также в региональных организациях, таких, как Организация экономического сотрудничества и развития и Европейский союз (ЕС), не говоря уже о частном секторе, вне всякого сомнения, показало бы, что система Организации Объединенных Наций в какой-то степени проигрывает с точки зрения того, что она может предложить способным молодым специалистам, которых она хотела бы привлечь и удержать.

62. Существует мнение, что непривлекательность базовых окладов можно было бы компенсировать премиями за высокие производственные показатели. Комиссия по международной гражданской службе, подчеркивая необходимость мотивации сотрудников и учета выдающихся достижений в работе, неоднократно рекомендовала ввести систему таких поощрительных выплат или премий<sup>25</sup>. Генеральная Ассамблея, со своей стороны, просила исполнительных глав всех учреждений представить в свои соответствующие директивные органы предложения относительно возможности введения такой системы<sup>26</sup>. Однако обсуждение практических шагов, необходимых для выполнения этой рекомендации, показало, что создать справедливую и эффективную систему поощрительных выплат будет весьма сложно, особенно без выделения на эти цели дополнительных ресурсов, и что внедрение такой системы возможно лишь в контексте серьезной реформы всей системы управления людскими ресурсами и служебной аттестации. Кроме того, как справедливо отметил Генеральный секретарь, система поощрительных или премиальных выплат за высокие производственные показатели никоим образом не может заменить систему



---

справедливого и надлежащего вознаграждения, обеспечивающую привлекательность условий службы в Организации, и эти выплаты не должны использоваться вместо продвижения по службе или обеспечения возможностей для развития карьеры<sup>27</sup>. Но даже если и удастся достичь согласия в отношении политики и процедур в области поощрительных выплат и премий, этого все равно будет недостаточно для общей мотивации молодых специалистов.

63. В беседах с Инспектором представители организаций системы Организации Объединенных Наций отмечали, что эти организации обеспечивают большие гарантии занятости, чем многие другие работодатели. Следует, однако, отметить, что в последние десять лет многие организации ввели мораторий на постоянные или пожизненные назначения. Что же касается Секретариата Организации Объединенных Наций, то, хотя он по-прежнему предлагает постоянные контракты сотрудникам, набранным с использованием процедуры НКЭ и выдержавшим двухлетний испытательный срок, последние предложения УЛР предусматривают отмену как испытательного срока, так и практики последующих постоянных назначений для таких сотрудников<sup>28</sup>.

#### **А. Учет семейно-бытовых проблем сотрудников**

64. Этот вопрос, возможно, не очень волнует молодых специалистов, для которых стабильность среды, в которой они работают, не имеет первостепенного значения. С другой стороны, многие из них хотели бы работать в конструктивной и гибкой среде, что признается КМГС, а также Административным комитетом по координации (АКК), которые указывают на необходимость использования современных подходов к обеспечению баланса служебных и семейных интересов при решении вопросов, касающихся вознаграждения и других выплат. В 1995 году исполнительные главы всех учреждений общей системы Организации Объединенных Наций выработали в АКК политику, направленную на формирование в каждой организации благоприятной профессиональной среды, способствующей росту производительности труда и избавляющей сотрудников от дилеммы "семья или работа". Они признали, что на обстановку на рабочем месте оказывают влияние демографические тенденции и изменения в обществе, отметив, в частности, что в трудовых коллективах растет доля женщин, что увеличивается число работающих матерей, что в семьях все чаще профессиональная карьера интересует обоих супругов, что все большее число сотрудников сталкивается с проблемой ухода за пожилыми родителями и что семейные ситуации и структуры становятся все более многообразными. Они подчеркнули, что меры, позволяющие сотрудникам выполнять одновременно свои семейные и служебные обязанности, особенно важны для сотрудников-эмигрантов (и организации должны учитывать это, если они хотят обеспечить максимальное эффективное использование своих людских ресурсов), и что эффект от таких мер с точки зрения сокращения числа невыходов на работу и обеспечения мотивации сотрудников обычно перевешивает неизбежные при этом издержки<sup>29</sup>.

65. Меры, намечаемые АКК в контексте проблемы "работа-семья", включают в себя:

- повышение гибкости с точки зрения графика и места работы (возможность работы по гибкому графику и работы на дому с использованием электронных средств связи);
- введение системы отпусков и отгулов, позволяющей сотрудникам решать непредвиденные личные проблемы и выполнять семейные обязанности;
- оказание помощи в вопросах ухода за иждивенцами и другой помощи семьям, в том числе в вопросах трудоустройства их неработающих супруг/супругов сотрудников.

---

Хотя эти вопросы касаются не только молодых специалистов, для последних они особенно важны, поскольку среди них больше женщин и поскольку они, как правило, лучше, чем их старшие коллеги, осведомлены об организации труда и быта в других организациях и частных компаниях.

66. Однако за пять лет, прошедших с момента принятия этой амбициозной программы действий, многие организации, судя по всему, не особенно продвинулись вперед в деле выработки и/или осуществления политики в области учета семейно-бытовых проблем сотрудников. Даже те из них, которые приняли серьезные меры по повышению гибкости в принципе, признают, что на практике от них выигрывает лишь вспомогательный персонал. Что касается сотрудников категории специалистов, то воспользоваться преимуществами новых мер им мешают негласное противодействие руководителей, негибко составленные описания должностных функций, а также сложные бюджетные и кадровые процедуры.

67. Тем не менее нельзя не упомянуть об усилиях некоторых организаций по переходу на гибкий график работы и внедрению практики работы на дому. Так, например, Секретариат Организации Объединенных Наций учредил внутреннюю целевую группу по вопросам качества работы/жизни, которая выступила с инициативой введения для сотрудников отпусков по семейным обстоятельствам, которая затем была поддержана ККАВ и реализована во всех организациях общей системы. За этим последовали введение отпуска в связи с усыновлением и принятие положений о переходе на гибкие часы работы. Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве (ЮНОГ), в свою очередь, предоставило своим сотрудникам категории специалистов и категории общего обслуживания возможность работать на основе четырехдневной рабочей недели (80% обычного времени. Этой возможностью могут воспользоваться сотрудники Организации Объединенных Наций, имеющие постоянные контракты, а также сотрудники, работающие по срочным контрактам, если они отработали в Организации не менее трех лет подряд при условии согласия их непосредственных руководителей, которое должно даваться с учетом специфики выполняемой ими работы<sup>30</sup>. Хотя бы из соображений единообразия, такая возможность должна быть предоставлена сотрудникам всех остальных подразделений Секретариата Организации Объединенных Наций, где единственной альтернативой для сотрудников сейчас является работа в течение половины рабочего дня, чем очень редко пользуются сотрудники категории специалистов.

68. Что касается ПРООН, то, насколько известно Инспектору, Программа является единственной организацией, разработавшей подробные руководящие принципы, касающиеся работы сотрудников на дому. В них определяются условия, при которых сотруднику может быть разрешено работать в течение всего или части рабочего дня вне его обычного рабочего места. Эти руководящие принципы включают, в частности, типовой договор о работе сотрудника на дому с использованием средств электронной связи, в соответствии с которым сотрудник обязуется приобрести все необходимое оборудование, которое может потребоваться ему для такой работы, и обновлять это оборудование по мере необходимости в целях обеспечения его соответствия стандартам организации. Сотрудник обязан также определить и соблюдать конкретные часы работы в режиме телеконференций и уведомить о них своего руководителя и коллег, с которыми он непосредственно работает<sup>31</sup>.

69. Организации, в которых значительная часть сотрудников вынуждена работать в местах, не пригодных для проживания семей (часто в связи с решением неотложных гуманитарных проблем), тоже предпринимают усилия по сокращению продолжительности пребывания таких сотрудников в разлуке с семьями. ЮНИСЕФ, например, выработал так называемый "специальный оперативный подход", в рамках которого принимаются меры к тому, чтобы в период работы сотрудников Фонда в местах, не пригодных для проживания семей, их семьи находились как можно ближе к ним, с тем чтобы они могли посещать их в выходные дни. Ряд возможностей для перебазирования семей на время работы сотрудников в местах, не пригодных для проживания семей, предлагает также УВКБ.

## **В. Трудоустройство супруг/супругов сотрудников**

---

70. Результаты опросов, проводившихся в связи с подготовкой настоящего доклада, говорят о том, что из всех мер по оказанию помощи сотрудникам в решении семейно-бытовых проблем, пожалуй, наиболее важное значение для удержания сотрудников категории специалистов имеет трудоустройство их супруг/супругов. Еще в 1993 году Генеральная Ассамблея подчеркнула, что "возможности трудоустройства для супругов, выезжающих с сотрудниками к месту службы, способствуют привлечению и удержанию наиболее квалифицированного персонала". Она предложила Генеральному секретарю совместно с его коллегами в АКК рассмотреть пути улучшения координации и сокращения препятствий на пути трудоустройства имеющих необходимую квалификацию супругов, выезжающих к месту службы с сотрудниками организаций общей системы Организации Объединенных Наций<sup>32</sup>.

71. Несмотря на включение данного вопроса в разработанную АКК программу действий по учету семейно-бытовых проблем сотрудников, за последние годы в этой области не удалось достичь сколь-нибудь значительного прогресса. В этой связи Инспектор приветствует в качестве позитивного шага в направлении укрепления межучрежденческого сотрудничества в указанной области создание совместными усилиями Консультативного комитета по административным вопросам (вопросы персонала и общие административные вопросы) и Координационным комитетом по информационным системам (ККИС) так называемой "системы мобильности персонала участвующих учреждений" (ПАМС). Одной из провозглашенных целей ПАМС является содействие трудоустройству супруг/супругов сотрудников в организациях системы Организации Объединенных Наций. Сотрудникам участвующих учреждений или их супругам надо лишь направить анкету по электронной почте в то учреждение или те учреждения, которые они выберут. После этого вопрос о трудоустройстве решается между соответствующими сторонами при наличии подходящих вакансий. Давать оценку реального влияния этой системы на трудоустройство супруг/супругов сотрудников и мотивацию самих сотрудников пока рано, поскольку она действует лишь с начала 2000 года, однако уже тот факт, что она существует, говорит о все более глубоком осознании учреждениями Организации Объединенных Наций необходимости принятия решительных мер в этом вопросе, который давно требовал внимания.

72. Указанным учреждениям следует также скорректировать те положения или правила о персонале, которые препятствуют приему на работу супруг/супругов сотрудников или ограничивают возможности в этой области. Так, например, ФАО до сих пор запрещает супругам своих сотрудников претендовать на вакантные должности, а ЮНЕСКО разрешает это лишь в исключительных случаях, хотя в настоящее время в ней рассматривается вопрос об отмене положений, запрещающих прием на работу супруг/супругов сотрудников. Хотя супруги не могут автоматически назначаться на должности или пользоваться какими-либо привилегиями в силу их родственных связей с сотрудниками, им, по крайней мере, должна быть предоставлена возможность на равных участвовать в конкурсах на занятие вакантных должностей в тех случаях, когда они удовлетворяют предъявляемым требованиям. Затем можно принять меры, направленные на то, чтобы находящиеся в родственных отношениях сотрудники не работали в одних и тех же подразделениях и не участвовали в принятии административных решений, касающихся работы или вознаграждения друг друга, как это уже сделано в организациях, отказавшихся от запрета на прием на работу супруг/супругов сотрудников.

73. Безусловно, потребности сотрудников в плане трудоустройства их супруг/супругов значительно превышают возможности организаций системы Организации Объединенных Наций, тем более сегодня, когда во многих организациях происходит сокращение штатов. Поэтому следует расширить поиск возможностей для трудоустройства, распространив его на местные рынки труда. Первым шагом в этом направлении должно стать принятие организациями мер по обеспечению выдачи супругам своих сотрудников разрешений на работу в странах пребывания. Хотя во многих странах, в которых расположены штаб-квартиры организаций системы Организации Объединенных Наций, это уже делается,

---

еще остаются места службы, в том числе с большим числом сотрудников, где супруги таких сотрудников лишены возможности работать.

74. Инспектор принял к сведению заявление Управления по правовым вопросам Организации Объединенных Наций о том, что в будущем стандартные соглашения между Организацией и принимающими странами должны содержать положения, касающиеся возможностей трудоустройства супруг/супругов сотрудников, в частности предусматривать выдачу им разрешений на работу. Инспектор настоятельно призывает все организации системы Организации Объединенных Наций пойти по этому пути. Более того, он считает, что они должны пересмотреть те соглашения с принимающими странами, которые не предусматривают автоматической или полуавтоматической выдачи супругам разрешений на работу. Он также призывает принимающие государства-члены выдавать такие разрешения, о чем их уже просила Генеральная Ассамблея<sup>33</sup>.

75. Разрешение на работу в стране пребывания еще не гарантирует супругам сотрудников трудоустройства в условиях подчас мало знакомых им рынков труда, и поэтому им необходима специальная поддержка в этом вопросе. Особого внимания в этой связи заслуживает программа содействия трудоустройству членов семей сотрудников, осуществляемая совместно Всемирным банком и МВФ в Вашингтоне<sup>34</sup>. Согласно информации, предоставленной МВФ, опытные консультанты по вопросам трудоустройства оказывают в рамках этой программы консультативную и другую помощь супругам новых сотрудников и сотрудников, переведенных в штаб-квартиры указанных организаций из других мест. Они помогают им определиться в своих предпочтениях, соотнести свои интересы, навыки и квалификацию с возможностями местного рынка, а также заполнить анкеты и подготовиться к собеседованию. Супругам сотрудников рекомендуется обращаться к таким консультантам еще до их прибытия в Вашингтон.

76. Хотя у отдельно взятых организаций общей системы сейчас, возможно, нет средств на то, чтобы оказывать аналогичные услуги своим сотрудникам и их семьям, они могли бы объединить свои ресурсы в тех местах службы, где расположены их штаб-квартиры, и учредить совместные программы, аналогичные программе Всемирного банка/МВФ. В рамках таких программ можно было бы оказывать гораздо более широкий круг услуг, чем это делается в настоящее время, в частности, группой по оказанию консультативной помощи персоналу в Секретариате Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке, которая может помочь супругам лишь в выполнении юридических формальностей, связанных с получением разрешений на работу. Важную роль в принятии и осуществлении таких программ могло бы сыграть взаимопонимание, достигнутое учреждениями в связи с созданием упоминавшейся выше системы мобильности персонала участвующих учреждений.

---

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Страны, участвующие в 2001 году в программе национальных конкурсных экзаменов (страны, участие которых было подтверждено по состоянию на август 2000 года)

1. Андорра
2. Антигуа и Барбуда
3. Аргентина
4. Австрия
5. Бахрейн
6. Босния и Герцеговина
7. Бруней-Даруссалам
8. Камбоджа
9. Китай
10. Германия
11. Гренада
12. Гондурас
13. Исландия
14. Италия
15. Япония
16. Казахстан
17. Кирибати
18. Республика Кыргызстан
19. Лихтенштейн
20. Мальта
21. Маршалловы Острова
22. Федеративные Штаты Микронезии
23. Республика Молдова
24. Монако
25. Норвегия
26. Оман
27. Палау
28. Самоа
29. Сан-Томе и Принсипи
30. Саудовская Аравия
31. Соломоновы Острова
32. Швеция
33. Таджикистан
34. Тонга
35. Объединенные Арабские Эмираты
36. Соединенные Штаты Америки
37. Узбекистан
38. Вануату

---

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> Возраст кандидатов на должности уровня С-2 не должен превышать 32 лет.
- <sup>2</sup> Обращение Генерального секретаря к сотрудникам по случаю Дня персонала, 18 сентября 1998 года, пресс-релиз SG/SM/6705.
- <sup>3</sup> "Управление людскими ресурсами", резолюция A/RES/53/221 Генеральной Ассамблеи от 23 апреля 1999 года.
- <sup>4</sup> В связи с подготовкой настоящего доклада было изучено положение дел в следующих организациях: Организации Объединенных Наций, ПРООН, ЮНИСЕФ, УВКБ, МПП, ФАО, МОТ, ЮНЕСКО и ВОЗ.
- <sup>5</sup> Report of the ICSC Working Group on the Framework for Human Resources Management, ICSC/51/R.9, 14 February 2000.
- <sup>6</sup> "Состав Секретариата", доклад Генерального секретаря, A/53/375, 11 сентября 1998 года.
- <sup>7</sup> "Structure of the civil service employment in seven OECD countries", OECD Public Management Service, 1999.
- <sup>8</sup> См. <http://www.un.org/Depts/OHRM/examin>.
- <sup>9</sup> "Состав Секретариата", доклад Генерального секретаря, A/54/279, 26 августа 1999 года.
- <sup>10</sup> "Capturing Young and New Energies", Recommendations from Young and New Professionals to Improve Recruitment and Staffing Practices in UNDP, Input to Transition Team, 30/08/99.
- <sup>11</sup> "Проверка применения практики набора, расстановки кадров и продвижения по службе в Организации Объединенных Наций", JIU/REP/95/1 (Part I), и "Доклад о конкурсных экзаменах в Организации Объединенных Наций", JIU/REP/84/11.
- <sup>12</sup> См., в частности, A/RES/53/221 от 23 апреля 1999 года.
- <sup>13</sup> "Состав Секретариата", доклад Генерального секретаря, A/54/279, 26 августа 1999 года.
- <sup>14</sup> См. A/RES/53/221 от 23 апреля 1999 года.
- <sup>15</sup> ST/AI/294 of 16 August 1982.
- <sup>16</sup> "Доклад о конкурсных экзаменах в Организации Объединенных Наций", JIU/REP/84/11.
- <sup>17</sup> ILO Human Resources Strategy, GB.277/PFA/10, March 2000.
- <sup>18</sup> A/RES/51/226 от 25 апреля 1997 года.
- <sup>19</sup> "Capturing Young and New Energies", *op. cit.*
- <sup>20</sup> "Beyond Training: Developing and Nurturing Leaders for the Public Sector", OECD Public Management Service, PUMA/SGF (99)9, 12 August 1999.

- 
- <sup>21</sup> "Work and well-being: Work and family responsibilities in the ILO", GB.277/PFA/11, March 2000.
- <sup>22</sup> В Организации Объединенных Наций, например, действует предусмотренное бюллетенем Генерального секретаря ST/AI/2000/4 требование о минимальном пятилетнем стаже работы в Организации.
- <sup>23</sup> OHRM Highlights No. 10, February 2000.
- <sup>24</sup> "Beyond Training: Developing and Nurturing Leaders for the Public Sector", op. cit.
- <sup>25</sup> Доклад Комиссии по международной гражданской службе, A/49/30, 1 января 1994 года.
- <sup>26</sup> См. A/RES/51/216 от 18 декабря 1996 года и A/RES/52/219 от 3 февраля 1998 года.
- <sup>27</sup> "Организация служебной деятельности", доклад Генерального секретаря A/53/266 от 14 августа 1998 года.
- <sup>28</sup> "Managing people, not posts--the next stage of human resources management reform", United Nations, May 2000.
- <sup>29</sup> "Work/family agenda", CCAQ (PER), 1995 (см. <http://accsubs.unsystem.org/ccaqper/publications>).
- <sup>30</sup> Part-time employment (80%), IC/Geneva/4455, 11 November 1998.
- <sup>31</sup> UNDP Work Life Policy, UNDP/OHR/BPRM/1999.
- <sup>32</sup> A/RES/47/226 от 30 апреля 1993 года.
- <sup>33</sup> Там же.
- <sup>34</sup> См. раздел "Work and Environment" на посвященной набору персонала странице Web-сайта <http://www.imf.int>.

-----