

**ОБЗОР НАЦИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСНЫХ ЭКЗАМЕНОВ  
В КАЧЕСТВЕ ОДНОГО ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ  
НАБОРА ПЕРСОНАЛА**

*Подготовили:  
Иштван Пошта  
Джихан Терзи*

**Объединенная инспекционная группа**

**Женева, 2007 год**



**Организация Объединенных Наций**

JUI/REP/2007/9

RUSSIAN

Original: ENGLISH

**ОБЗОР НАЦИОНАЛЬНЫХ КОНКУРСНЫХ ЭКЗАМЕНОВ  
В КАЧЕСТВЕ ОДНОГО ИЗ ИНСТРУМЕНТОВ  
НАБОРА ПЕРСОНАЛА**

*Подготовили:  
Иштван Пошта  
Джихан Терзи*

**Объединенная инспекционная группа**



**Организация Объединенных Наций, Женева, 2007 год**

**РЕЗЮМЕ****Обзор национальных конкурсных экзаменов (НКЭ) в качестве  
одного из инструментов набора персонала  
JUI/REP/2007/9****Основные установленные факты и выводы**

- Система национальных конкурсных экзаменов (НКЭ) была официально введена в действие в 1980 году на основании резолюции 36/210 Генеральной Ассамблеи, которая постановила, что "на должности классов С-1 и С-2 набор персонала осуществляется, как правило, на основе конкурсных экзаменов".
- С тех пор Секретариат Организации Объединенных Наций использовал НКЭ в качестве инструмента для набора высококвалифицированных молодых специалистов на стартовом уровне (С-2) на основе конкурсных экзаменов, которые предлагается проводить странам, не представленным или недостаточно представленным в Секретариате. Они состоят из двух частей: экзаменационной части, включая письменный экзамен и собеседование, и ведения реестра и назначения на должность. Успешно сдавшие экзамены кандидаты заносятся в реестр НКЭ, и руководители программ могут отбирать из реестра и нанимать сотрудников на вакантную должность С-2.
- Настоящим обзором охватывается весь процесс проведения экзаменов и набора персонала, включая его положения и правила, функционирование, результативность и эффективность с точки зрения затрат, а также воздействие на результаты набора персонала Организации.
- На основе установленных фактов Инспекторы приходят к выводу о том, что в целом НКЭ хорошо служат целям, поставленным Генеральной Ассамблеей. Они обеспечивают Организацию высококвалифицированными сотрудниками категории специалистов на стартовом уровне. НКЭ являются полезным, объективным и конкурсным инструментом, позволяющим выявлять претендентов, которые имеют отличные профессиональные знания и навыки, подходящие для работы в Организации Объединенных Наций. Общий уровень удовлетворенности руководителей программ работой сотрудников, набранных на основе НКЭ, является высоким.
- Инспекторы отмечают, что проведение экзаменов только для граждан стран, которые не представлены или недостаточно представлены в Секретариате, служит достижению цели улучшения сбалансированности географического состава Секретариата. Таким образом, НКЭ способствуют достижению цели обеспечения справедливого географического представительства, поставленной Генеральной Ассамблеей. Тем не менее, поскольку НКЭ являются лишь одним из каналов набора персонала, используемых Организацией Объединенных Наций, они сами по себе не могут гарантировать требуемого географического распределения сотрудников.
- Статистические данные Управления людских ресурсов (УЛР) за последние пять лет (2002-2006 годы) показывают, что НКЭ помогают также улучшить гендерный баланс в составе Секретариата. Доля женщин среди сотрудников, набираемых на основе НКЭ, составляет 56,8%.

- Средние расходы на включение успешного сдавшего экзамены кандидата в реестр за последние несколько лет варьировались от 5 700 долл. США до 17 400 долл. США, и основное влияние на этот показатель оказывает число претендентов, подающих заявления в данном конкретном году. Инспекторы считают, что система НКЭ является эффективным с точки зрения затрат инструментом набора персонала по сравнению с обычной платой, взимаемой специализированными рекруторскими компаниями, а также по сравнению с затратами на набор персонала в некоторых международных организациях за пределами Организации Объединенных Наций.
- Средняя продолжительность цикла НКЭ от начала планирования до завершения экзаменов составляет около двух лет, а для окончательного назначения на должность требуется еще от шести месяцев до трех лет. Чрезмерно большая продолжительность цикла НКЭ делает эту процедуру слишком медленной для удовлетворения потребностей Организации и законных ожиданий кандидатов, включенных в реестр.
- Инспекторы установили также, что для обеспечения стабильности, последовательности, подотчетности и прозрачности в рамках процесса НКЭ необходимо сформулировать административные положения, регулирующие НКЭ. Процесс их планирования является ненадежным и не составляет часть общего стратегического кадрового планирования в Организации.
- На этапе ведения реестра в рамках процесса НКЭ возникает больше проблем и практических трудностей: значительное число кандидатов и длительный период ожидания для лиц, включенных в реестр; большое число вакансий на уровне должностей С-2; отсутствие онлайн-доступа и поисковых систем в базе данных реестра, которые могли бы использоваться руководителями программ; неудовлетворительное обновление базы данных реестра; введение моратория на набор сотрудников из реестра в некоторые месяцы для проведения других мероприятий по найму персонала; а также отсутствие эффективной информационной технологии для поддержания связи между кандидатами, сдавшими НКЭ, УЛР и руководителями программ. Для преодоления этих трудностей требуются комплексные меры на оперативном уровне.
- На стратегическом уровне необходимо повысить степень "корпоративной ответственности" не только на уровне руководителей среднего звена, но и на уровне старшего руководства, и, в зависимости от результатов стратегического кадрового планирования, необходимо разработать и утвердить долгосрочную стратегию будущего использования НКЭ в рамках общего процесса набора персонала Организации Объединенных Наций.
- Инспекторы призывают также к налаживанию более тесного сотрудничества по вопросам конкурсных экзаменов между организациями системы Организации Объединенных Наций в рамках Сети по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР). Взаимное признание результатов экзаменов или взаимодействие в интересах более эффективного использования существующих реестров могли бы послужить на благо процессу набора персонала других организаций системы Организации Объединенных Наций, а также позволили бы улучшить и облегчить будущую межучрежденческую мобильность.

- Ниже приводится рекомендация, адресованная Генеральной Ассамблее. Другие рекомендации (рекомендации 2-9) предлагаются для рассмотрения Генеральному секретарю. Выполнение этих рекомендаций позволит повысить эффективность и действенность управления людскими ресурсами, в частности скорость протекания и качество процесса набора персонала на основе НКЭ.

**Рекомендация, предлагаемая для рассмотрения Генеральной Ассамблее**

- **Генеральной Ассамблее следует обратиться к Генеральному секретарю с просьбой представить на ее шестьдесят третьей сессии доклад о выполнении рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе, в частности рекомендаций, направленных на уменьшение продолжительности процесса НКЭ и улучшение ведения реестра кандидатов, сдавших НКЭ.**

## СОДЕРЖАНИЕ

		<i>Стр.</i>
	<b>РЕЗЮМЕ</b> .....	iii
	<b>СОКРАЩЕНИЯ</b> .....	vi
<i>Глава</i>		<i>Пункты</i>
<b>I.</b>	<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	1 - 13      1
<b>II.</b>	<b>ОБЩАЯ ОЦЕНКА СИСТЕМЫ НКЭ</b> .....	14 - 30      5
<b>III.</b>	<b>ПОДРОБНОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ УСТАНОВЛЕННЫХ ФАКТОВ</b>	31 - 91      10
	A. Ненадлежащее регулирование процесса НКЭ.....	31 - 35      10
	B. Ненадежный процесс планирования .....	36 - 46      11
	C. Более адресное распространение информации в непредставленных и недопредставленных странах на этапе подачи заявлений.....	47 - 51      14
	D. Уменьшение продолжительности цикла НКЭ.....	52 - 60      14
	E. Проблемы с функционированием специализированных экзаменационных комиссий .....	61 - 68      16
	F. Неэффективное ведение реестра.....	69 - 91      18
<b>IV.</b>	<b>ДАЛЬНЕЙШИЙ ПУТЬ: СМОТРЕТЬ ШИРЕ И МЫСЛИТЬ БОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНО</b> .....	92 - 107      25
	A. Смотреть шире в интересах активизации сотрудничества между организациями системы Организации Объединенных Наций .....	92 - 102      25
	B. Мыслить более перспективно о будущем НКЭ.....	103 - 107      27
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>		
<b>I:</b>	Маршруты доставки экзаменационных материалов для проведения НКЭ 27 февраля 2007 года .....	29
<b>II:</b>	Общие статистические данные по НКЭ (1998 -2006 годы).....	30
<b>III:</b>	Годовые расходы на организацию НКЭ (2002-2006 годы).....	31
<b>IV:</b>	Профессиональные группы, в которых были проведены НКЭ.....	32
<b>V:</b>	Успешно сдавшие экзамены кандидаты, включенные в реестр, в разбивке по признаку географической представленности (2002-2006 годы) .....	33
<b>VI:</b>	Страны, которым было предложено принять участие в НКЭ, в разбивке по признаку географической представленности (2002-2006 годы) .....	33
<b>VII:</b>	Прием на работу сдавших НКЭ кандидатов из реестра, в разбивке по признаку географической представленности (2002-2006 годы) .....	34
<b>VIII:</b>	Общий обзор мер, предлагаемых для принятия участвующим организациями по рекомендациям ОИГ .....	35

**СОКРАЩЕНИЯ**

ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ЕБНП	Европейское бюро по набору персонала
КР	Комиссия ревизоров
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
НКЭ	Национальные конкурсные экзамены
ОИГ	Объединенная инспекционная группа
СПУК	Служба планирования, управления и контроля (УЛР)
ССА	Система служебной аттестации
СЭК	Специализированная экзаменационная комиссия
СЭТ	Секция по проведению экзаменов и тестов (УЛР)
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УЛР	Управление людских ресурсов
ЦСНПЭ	Центральный совет по набору персонала и проведению экзаменов





## I. ВВЕДЕНИЕ

1. В качестве части своей программы работы на 2007 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) приняла решение провести в период с марта 2007 года по июль 2007 года обзор под названием "Национальные конкурсные экзамены (НКЭ) как один из инструментов набора персонала".
2. Общая цель обзора заключается в том, чтобы подготовить для Генеральной Ассамблеи внешнюю оценку системы национальных конкурсных экзаменов (НКЭ) на этапах проведения экзаменов и набора персонала, включая ее правила и положения, функционирование, результативность и эффективность с точки зрения затрат, а также ее воздействие на результаты набора персонала Организации.
3. Система НКЭ представляет собой инструмент набора персонала, используемый Секретариатом Организации Объединенных Наций для отбора высококвалифицированных молодых специалистов на стартовом уровне (С-2) на основе конкурсных экзаменов, которые предлагается проводить странам, не представленным или недостаточно представленным (в количественном выражении) в Секретариате Организации Объединенных Наций. Она состоит из двух частей: экзаменационной части, которая включает в себя письменные экзамены и собеседования; и этапа ведения реестра и назначения на должности. Письменный экзамен состоит из двух частей: написание экзаменационной работы общего характера преследует цель проверить навыки составления документов и способность кандидата использовать один из рабочих языков Организации Объединенных Наций; написание специализированной экзаменационной работы преследует цель проверить с помощью сочинений и ответов на вопросы профессиональные навыки и знания, требуемые в данной профессиональной группе. Они проводятся одновременно в различных географических точках и организуются в сотрудничестве с государствами-членами. Собеседование представляет собой основанное на проверке профессиональных качеств собеседование с теми кандидатами, которые успешно сдали письменные экзамены. После собеседований успешно сдавшие экзамены кандидаты включаются в реестр НКЭ, и руководители программ могут отбирать из него и нанимать сотрудников на вакантные должности С-2.
4. После одобрения предложения Генеральной Ассамблеей<sup>1</sup> в 1971 году и подготовки более конкретных предложений в докладе ОИГ, озаглавленном "Проблемы персонала в Организации Объединенных Наций"<sup>2</sup>, на протяжении 1974 года в Италии и Федеративной Республике Германии были проведены первые НКЭ<sup>3</sup>. Использование конкурсных экзаменов для набора младших сотрудников категории специалистов было сделано обязательным в 1980 году на основании пункта 10 приложения к резолюции 35/210 Генеральной Ассамблеи, которая постановила, что "на должности классов С-1 и С-2 набор персонала осуществляется, как правило, на основе конкурсных экзаменов".
5. На протяжении последних 25 лет практика проведения НКЭ и набора персонала претерпела значительные качественные и количественные изменения, включая значительное увеличение числа участвующих стран и кандидатов, а также расширение круга профессиональных групп, в которых проводятся экзамены. Значительную эволюцию пережили содержание и форма письменных экзаменов и собеседований, а также их оценка, хотя основные цели и базовые организационные

---

<sup>1</sup> Резолюция 2736 (XXV) Генеральной Ассамблеи, пункт 2 d).

<sup>2</sup> Документ ЛУ/РЕР/71/7, распространенный в качестве документа А/8454, глава IV, часть III; кратко изложен в документе ЛУ/РЕР/71/7 (Summary) (распространен в качестве документа А/8826), часть II, раздел 1.В (mimeографированное издание).

<sup>3</sup> Repertory of Practice of United Nations Organs, Supplement No 5 (1970 - 1978), volume 5.

принципы остались неизменными. Общие статистические данные по НКЭ приводятся в приложении II. Весь процесс НКЭ иллюстрирует схема его организации во вставке I (ниже).

6. Настоящий обзор ОИГ охватывает весь процесс проведения экзаменов и набора персонала, начиная с планирования экзаменов до окончательного назначения успешно сдавшего экзамены кандидата, включенного в реестр, на конкретную штатную должность в Секретариате Организации Объединенных Наций. Поскольку успешно сдавшие НКЭ кандидаты набираются для прохождения карьерной службы в Секретариате Организации Объединенных Наций, их взаимодействие с системой управления людскими ресурсами и воздействие на такое управление являются долгосрочными - с даты подачи ими своих заявлений до даты их ухода в отставку или увольнения из Организации. В настоящем обзоре внимание сконцентрировано на начальном, но решающем этапе процесса НКЭ, т.е. на вопросе о том, как действует весь механизм проведения экзаменов и набора персонала в интересах привлечения требуемых специалистов. ОИГ уже рассматривала некоторые аспекты развития карьеры набранных на основе НКЭ сотрудников в предыдущем докладе, выпущенном в 2000 году, в рамках вопроса о молодых сотрудниках категории специалистов в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций<sup>4</sup>. В ходе бесед при подготовке настоящего обзора был поднят ряд вопросов относительно развития карьеры, что может послужить основанием для проведения конкретного обзора по этой теме в будущем.

---

<sup>4</sup> LIU/REP/2000/7, "Молодые сотрудники категории специалистов в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций: набор, управление и удержание на службе".

### Вставка 1: Схема организации НКЭ



## Методология

7. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами ОИГ, а также с ее внутренними процедурами работы методология, использовавшаяся при подготовке настоящего доклада, предусматривала проведение детального предварительного обзора, рассылку анкет, проведение бесед и углубленного анализа.
8. Сотрудникам, набранным на основе НКЭ, и их руководителям в Секретариате были направлены две отдельные онлайн-анкеты в целях получения их мнений и замечаний по функционированию системы НКЭ. Ответить на эти две анкеты было предложено в общей сложности 451 руководителю, выполняющему функции первого оценивающего руководителя (ПОР) для сотрудников, набранных на основе НКЭ, и 813 набранным на основе НКЭ сотрудникам, работающим в настоящее время в Секретариате. Из них 131 руководитель (29%) и 440 сотрудников, набранных на основе НКЭ (54%), представили Группе полные ответы. Учитывая значительное число и долю ответов, а также их распределение между местами службы и различными департаментами, Инспекторы считают, что эти ответы в совокупности обеспечивают значимую и репрезентативную статистическую выборку мнений в рамках Секретариата. Инспекторов впечатляет также значительная доля ответов (более 50%), поступивших от сотрудников, набранных на основе НКЭ, что в определенной мере демонстрирует большие ожидания и тот энтузиазм, с которым сотрудники поддерживают систему НКЭ.
9. Инспекторы в ходе личных бесед и с помощью видеоконференционной связи попытались также ознакомиться с мнениями сотрудников Управления людских ресурсов (УЛР), отвечающими за проведение экзаменов, введение реестра и набор персонала на основе НКЭ как в Центральных учреждениях, так и за их пределами; членов Центрального совета по набору персонала и проведению экзаменов (ЦСНП); ряда членов Специализированной экзаменационной комиссии (СЭК); руководителей программ, работающих с сотрудниками, набранными на основе НКЭ; представителей персонала; и самих сотрудников, набранных на основе НКЭ. Кроме того, Инспекторы провели беседы с представителями ряда других международных организаций, включая Всемирный банк, Европейское бюро по набору персонала (ЕБНП), Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ) и Всемирную организацию здравоохранения (ВОЗ), которые используют аналогичный процесс набора персонала на конкурсной основе.
10. При подготовке окончательного доклада были запрошены и учтены замечания Секретариата Организации Объединенных Наций по проекту доклада.
11. В соответствии с пунктом 11.2 статута ОИГ настоящий доклад был доработан после консультаций между Инспекторами, с тем чтобы взвесить предлагаемые выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.
12. Для облегчения работы с докладом, а также выполнения содержащихся в нем рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении VIII приводится таблица с указанием того, представляется ли этот доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице указывается, требуется ли для выполнения рекомендаций решение руководящего или директивного органа Организации или же меры по ним могут быть приняты Генеральным секретарем.
13. Инспекторы хотели бы выразить свою признательность всем, кто оказал им содействие в подготовке настоящего доклада, и в особенности тем, кто принял участие в беседах и онлайн-опросе в заполнении анкет и с такой готовностью поделился своими знаниями и опытом.

## II. ОБЩАЯ ОЦЕНКА СИСТЕМЫ НКЭ

14. На протяжении 25 лет существования этой системы государства-члены рассматривали различные аспекты ее функционирования, но отдельной общей оценки системы НКЭ в целом не проводилось. Поэтому Инспекторы сочли важным подготовить общую оценку того, достигла ли система НКЭ трех основных целей, сформулированных в соответствующих резолюциях Генеральной Ассамблеи, а именно:

- обеспечить для Организации квалифицированных специалистов;
- улучшить географическое представительство;
- улучшить гендерный баланс.

15. Фактически первые две цели четко прописаны в статье 101 Устава Организации Объединенных Наций, которая гласит: "При приеме на службу... следует руководствоваться, главным образом, необходимостью обеспечить высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности. Должное внимание следует уделять важности подбора персонала на возможно более широкой географической основе". В последнем предложении Генерального секретаря по проведению реформы<sup>5</sup> была прямо отмечена эта необходимость создания независимой международной гражданской службы, укомплектованной высококвалифицированными сотрудниками, и было заявлено, что "качество нашего персонала определяет успех Организации, поскольку она может успешно работать только при наличии возможности привлекать и удерживать необходимых работников для выполнения выдаваемых ею все более сложных мандатов".

16. Инспекторы, исходя из мнений, высказанных в ходе бесед, и ответов на анкеты, направленные руководителям, с удовлетворением подтверждают, что система НКЭ хорошо служит достижению цели обеспечения Организации высококвалифицированными сотрудниками категории специалистов на стартовом уровне. Сотрудники, набранные через этот канал, имеют навыки и знания высокого уровня. Руководители в целом удовлетворены качеством работы молодых специалистов, набранных на основе НКЭ.

17. Из руководителей, ответивших на онлайн-анкеты, 49,6% считают, что профессиональные навыки и знания сотрудников, набранных на основе НКЭ, являются отличными, а 34,4% оценивают их на "хорошо". Половина из руководителей указали, что значительное число кандидатов, включенных в реестр, могли бы быть назначены на должности уровня С-3 либо немедленно, либо после испытательного срока, поскольку они уже имеют высокую квалификацию. Тем не менее обычно кандидаты, сдавшие НКЭ, назначаются на должности С-2. Фактически в течение четырех лет половина сотрудников, набранных на основе НКЭ, продвигаются по службе с уровня С-2 на уровень С-3 и такая же доля сотрудников уровня С-3 продвигается на уровень С-4 в следующие четыре года. В таблице 1 показана сравнительная оценка, данная руководителями сотрудникам, набранным на основе НКЭ, и другим сотрудникам на основе семи важных факторов, определяющих успешную карьеру; руководители дали им позитивную оценку по шести факторам из семи; исключение составляет фактор потребности в большем времени для адаптации к работе сотрудников, набранных на основе НКЭ<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> А/60/692, Инвестирование в Организацию Объединенных Наций: на пути к усилению Организации по всему миру, часть I. Инвестирование в человеческий капитал.

<sup>6</sup> Большие надежды, возлагаемые руководителями на набранных на основе НКЭ сотрудников, которые имеют меньший опыт работы, связанной с выполнением конкретных заданий, могут служить объяснением того явления, что сотрудникам, набранным на основе НКЭ, нужно больше времени для адаптации к своей работе.

**Таблица 1. Сравнительная оценка сотрудников, набранных на основе НКЭ, и других сотрудников по семи важным факторам, определяющим успешную карьеру**

<b>По сравнению с другими сотрудниками сотрудники, набранные на основе НКЭ, имеют:</b>	<b>Больше (в %)</b>	<b>Равные (в %)</b>	<b>Меньше (в %)</b>
Профессиональные навыки и знания	33,1	52,5	14,4
Языковые навыки и навыки составления документов	27,4	55,6	17,1
Навыки коллективной работы	19,8	67,2	12,9
Заинтересованность и творческий подход	37,0	54,6	8,4
Культурные конфликты с другими	7,8	75,7	16,5
Приверженность целям и принципам ООН	37,3	60,2	2,5
Времени, необходимого для адаптации к требованиям, предъявляемым к их работе	21,4	65,8	12,8

Источник: Ответы руководителей на анкету ОИГ.

18. Инспекторы считают, что конкурсный характер экзаменационного процесса, а также беспристрастное и объективное проведение экзаменов призваны обеспечить попадание в реестр только наиболее хорошо подготовленных и высококвалифицированных кандидатов. Что касается профессиональных навыков и знаний сотрудников, набранных на основе НКЭ, то лишь 3,3% руководителей отметили, что "большинство из них не оправдали общих ожиданий".

На основе своих собственных наблюдений Инспекторы пришли также к убеждению, что на протяжении всего процесса все участвующие в нем сотрудники, особенно члены СЭК и сотрудники УВР, строго соблюдают меры обеспечения конфиденциальности и анонимности. В этом отношении четко разработаны и строго соблюдаются установленные процедуры и практика. В таблице 2 ниже показано, что экзаменационный процесс носит ярко выраженный конкурсный характер.

**Таблица 2. Некоторые ключевые статистические показатели по НКЭ (2002-2006 годы)**

<b>Год</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Общее число прошедших проверку претендентов	7 506	13 994	12 731	14 364	2 732
Общее число кандидатов, приглашенных на письменные экзамены	2 479	3 911	4 033	3 515	1 190
Общее число кандидатов, включенных в реестр	94	172	163	221	55
Общее число сотрудников, набранных на основе реестра	79	63	69	87	91

Источник: Документы УЛР.

19. Что касается второй цели, а именно улучшения географического распределения персонала Секретариата Организации Объединенных Наций, то Инспекторы отмечают, что проведение экзаменов только для граждан стран, которые не представлены или недостаточно представлены в Секретариате Организации Объединенных Наций, действительно служит достижению этой цели. Среди нынешних сотрудников граждане 19 стран были набраны исключительно на основе системы НКЭ, а в 59 странах доля граждан, принятых на работу на основе НКЭ, составляет 50% и более.

20. В таблице 3 ниже показано влияние набора сотрудников на основе НКЭ на географическую представленность государств-членов. По тем 119 странам, которые имели в организации сотрудников, набранных на основе НКЭ, по состоянию на начало 2007 года, в этой таблице показано их распределение среди пяти групп по критерию представленности. В столбце "фактическое состояние" показано фактическое число стран, представленных в настоящее время в каждой группе; в столбце "гипотетическое состояние" указано число стран, которые присутствовали бы в каждой группе по представленности, исходя из расчетов, в которых делается допущение об отсутствии для них возможности набора сотрудников на основе НКЭ. В соответствии с этим допущением число

сотрудников, набранных на основе НКЭ, было вычтено из числа сотрудников, представляющих каждую страну. Это уменьшение числа сотрудников, представляющих каждую страну, возможно, повлияло бы на представленность конкретной страны. Расчеты показывают, что без набора сотрудников на основе НКЭ 19 стран стали бы непредставленными и 52 вместо 14 стран стали бы недопредставленными. Очевидно, что система НКЭ оказывает видимое влияние на географическое представительство и что без набора сотрудников на основе НКЭ больше стран стали бы недостаточно представленными или непредставленными.

**Таблица 3. Влияние набора на основе НКЭ на географическую представленность стран**

Тип представленности	Представленность с НКЭ и без НКЭ	
	Фактическое состояние (включая сотрудников, набранных на основе НКЭ) (число стран)	Гипотетическое состояние (исключая сотрудников, набранных на основе НКЭ) (число стран)
Перепредставлены	8	3
Выше среднего значения	20	4
Ниже среднего значения	77	41
Недопредставлены	14	52
Не представлены	0	19
<b>Итого</b>	<b>119</b>	<b>119</b>

21. Хотя набор на основе НКЭ и оказал значительное влияние на улучшение географического представительства, следует отметить, что ввиду малых масштабов найма кандидатов на основе НКЭ, а также небольшого числа имеющихся должностей С-2, как это показано в приложении VII, НКЭ следует рассматривать только в качестве одного из элементов, определяющих географический состав персонала Секретариата Организации Объединенных Наций. Конкурсный характер самих экзаменов ограничивает какую-либо возможность дискреционного включения в реестр кандидатов, имеющих определенное гражданство, ради улучшения географического распределения.

22. Что касается третьей цели, а именно улучшения гендерного баланса, то статистика за последние пять лет (2002-2006 годы) показывает, что из 389 сотрудников, набранных на основе реестра НКЭ в этот период, 221, или 56,8%, - женщины. По состоянию на 8 февраля 2007 года из 462 кандидатов, включенных в реестр, женщины составляют 251 (54,3%). Эти цифры свидетельствуют о том, что система НКЭ способствует улучшению гендерного баланса в Секретариате Организации Объединенных Наций.

23. В докладе ОИГ 2000 года "Молодые сотрудники категории специалистов в отдельных организациях системы Организации Объединенных Наций: набор, управление и удержание на службе"<sup>7</sup> было указано, что средние расходы на выявление одного рекомендуемого кандидата и на включение его в реестр в предыдущие годы составляли от 4 000 до 14 000 долл. США. Инспекторы запросили аналогичные данные для настоящего обзора: удельные расходы в настоящее время составляют от 5 700 до 17 400 долл. США. Следует отметить, что основная часть этих расходов, связанных с проведением экзаменов, является фиксированной и не зависит от числа претендентов. Следовательно, удельные расходы в расчете на успешно сдавшего экзамены кандидата варьируются главным образом в зависимости от числа претендентов. Средние расходы на одного успешно сдавшего экзамены кандидата в целом соответствуют диапазону расходов в некоторых других международных организациях (5 4000 евро в случае ЕБНП и 15 000 долл. США в случае Всемирного банка).

<sup>7</sup> JIU/REP/2000/7.

24. Инспекторы считают, что система НКЭ является эффективным с точки зрения затрат инструментом набора персонала: показатели ее затратности выигрывают по сравнению с платой, взимаемой специализированными рекруторскими компаниями - примерно в размере двух-трех месячных окладов брутто, что в расчете на сотрудника уровня С-2 ступени I в Нью-Йорке составляет более 20 000 долл. США. Вместе с тем Инспекторы хотели бы также осторожно напомнить должностным лицам, принимающим решения, о том, что эти средние удельные расходы не являются показателем полных расходов, поскольку имеются определенные скрытые затраты, которые не учитываются, такие, как расходы на персонал, связанные с проверкой результатов экзаменов и проведением собеседований членами СЭК, взнос натурой государств-участников, предоставляющих места для проведения экзаменов, и т.д. Расходы в расчете на одного успешно сдавшего экзамены кандидата, а также структура расходов показаны в приложении III.

25. Поскольку число участвующих государств-членов и претендентов за последние несколько лет значительно увеличилось, одновременная организация экзаменов примерно в 40 странах и последующий процесс централизованной проверки их результатов требуют колоссальной и сложной работы по обеспечению материально-технической поддержки (см. приложение I). Инспекторы с удовлетворением отмечают, что в последние несколько лет Секция по проведению экзаменов и тестов (СЭТ) УЛР обеспечила четкую организацию НКЭ в условиях роста масштабов этой работы; при объявлении экзаменов, приглашении на них претендентов и проведении экзаменов не возникает значительных проблем или сбоев. СЭТ разработала и ввела в действие целый комплекс мер, обеспечивающих соблюдение требований безопасности, конфиденциальности, беспристрастности и уважения культурного и языкового многообразия на протяжении всего этого процесса. Не было сообщено ни об одном случае утечки информации об экзаменационных вопросах или нарушениях правил проверки и оценки результатов. Число жалоб было незначительным.

26. Вместе с тем Инспекторы пришли к выводу, что некоторые недостатки, отмеченные ими ранее в докладе ОИГ 2000 года, так и не были изжиты:

"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 обеспечить своевременное назначение кандидатов на должности и прилагать особые усилия для заполнения имеющихся вакансий кандидатами из реестра до его полного исчерпания"<sup>8</sup>. Инспекторы отмечают, что эти общие замечания остаются актуальными на момент подготовки настоящего доклада.

27. Число включенных в реестр кандидатов на конец 2006 года вновь возросло до 485 человек. В январе 2007 года государства-члены приняли резолюцию<sup>9</sup>, в которой они с обеспокоенностью отметили, что "большое число кандидатов, сдавших национальные конкурсные экзамены, годами остаются в реестре кандидатов", и обратились к Генеральному секретарю с просьбой "обеспечить оперативный наем кандидатов, успешно сдавших национальные конкурсные экзамены".

---

<sup>8</sup> См. резолюцию 53/221 Генеральной Ассамблеи от 23 апреля 1999 года.

<sup>9</sup> См. резолюцию 61/244 Генеральной Ассамблеи от 30 января 2007 года.



28. Инспекторы отмечают, что весь процесс НКЭ является чрезмерно продолжительным. Как показано в таблице 4 (ниже), для завершения только экзаменационной части этого процесса требуется в среднем более 200 дней<sup>10</sup>, а на окончательное трудоустройство уходит дополнительно от шести месяцев до трех лет. Этот продолжительный процесс обработки результатов и ожидания попросту является слишком медленным для удовлетворения часто меняющихся потребностей динамичной Организации. Инспекторы считают, что это еще и подрывает репутацию Организации.

29. В целом Инспекторы придерживаются того мнения, что нынешняя система НКЭ отвечает общим целям, поставленным государствами-членами, но функционирование системы НКЭ нуждается в совершенствовании. На оперативном уровне необходимо расширить использование новейших информационных технологий в рамках всего процесса, включая проведение экзаменов, ведение реестра и окончательное трудоустройство кандидатов; требуется обеспечить большую согласованность между различными элементами процесса; и следует уменьшить продолжительность этого процесса, которая является чрезмерной. На стратегическом уровне необходимо повысить степень "корпоративной ответственности" не только на уровне руководителей среднего звена, но и на уровне старшего руководства, и в зависимости от результатов стратегического кадрового планирования необходимо разработать и утвердить долгосрочную стратегию будущего использования НКЭ в рамках общего процесса набора персонала Организации Объединенных Наций.

30. Следующая рекомендация позволит повысить эффективность управления посредством выполнения рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе, под непосредственным надзором Генеральной Ассамблеи.

#### **Рекомендация 1**

**Генеральной Ассамблее следует обратиться к Генеральному секретарю с просьбой представить на ее шестьдесят третьей сессии доклад о выполнении рекомендаций, содержащийся в настоящем докладе, в частности рекомендаций, направленных на уменьшение продолжительности процесса НКЭ и улучшение ведения реестра кандидатов, сдавших НКЭ.**

---

<sup>10</sup> Число дней отсчитывается с даты проведения письменных экзаменов для приглашенных кандидатов до даты утверждения списка кандидатов, успешно сдавших экзамены. При этом не учитывается время подготовки письменных экзаменов, а именно период предварительного планирования; время проведения консультаций с теми государствами-членами, которые приглашаются для участия в экзаменах; период представления кандидатами своих заявлений; время предварительной проверки претендентов; а также период материально-технической подготовки письменных экзаменов.

### III. ПОДРОБНОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ УСТАНОВЛЕННЫХ ФАКТОВ

#### A. Ненадлежащее регулирование процесса НКЭ

31. Правовой основой для проведения НКЭ являются соответствующие резолюции Генеральной Ассамблеи. Государства-члены в резолюции 35/210 Генеральной Ассамблеи постановили проводить конкурсные экзамены для набора младших сотрудников категории специалистов и в приложении к резолюции определили руководящие принципы организации таких экзаменов:

"Конкурсные экзамены, в соответствии с этим планом, подготавливаются на национальной основе в консультации с заинтересованными правительствами. Они предусматривают меры по обеспечению того, чтобы методы отбора носили конфиденциальный и объективный характер и чтобы в методах проверки знаний учитывалось культурное и языковое разнообразие членского состава Организации Объединенных Наций. Они рассчитаны на кандидатов, имеющих по крайней мере первую степень университетского образования. Экзамены должны проводиться с использованием письменных работ на одном из официальных языков Организации Объединенных Наций, включая работу общего характера, специализированные экзамены по профессиональным группам и личные собеседования. Они могут организовываться одновременно группами стран, однако с учетом географической представленности каждого государства-члена. Подготавливается список резерва, на основании которого будут заполняться все должности классов С-1 и С-2".

Хотя в более поздние годы Генеральная Ассамблея в своих резолюциях, касающихся управления людских ресурсов, неоднократно вносила изменения в определенные элементы этого мандата, фундаментальные положения, касающиеся НКЭ, остаются неизменными.

32. В правиле 104.15 Положений о персонале уточняется, что "экзаменационные комиссии, создаваемые Генеральным секретарем, обеспечивают регулярное проведение конкурсных экзаменов в соответствии с условиями, установленными Генеральным секретарем", и далее определяется роль этих комиссий в вопросах назначений и набора персонала. СЭТ на основе индивидуальных управленческих решений с течением лет ввела в действие комплекс мер, охватывающих процедуры объявления и назначения экзаменов, предварительной проверки заявлений претендентов, организации письменных экзаменов и собеседований, проверки работ общего характера и специализированных работ, функционирования экзаменационных комиссий и определения кандидатов, успешно сдавших экзамены.

33. В настоящее время большинство операций в рамках экзаменационного процесса НКЭ основывается на индивидуальных управленческих решениях и неформально установленной практике. Особое внимание при этом уделяется форме проведения экзаменов для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов, в том числе функционированию Центрального совета по набору персонала и проведению экзаменов. В то же время какие-либо административные инструкции, детализирующие положения, касающиеся проведения НКЭ и оценки их результатов, или ответственность ЦСНПЭ и ЦЭК в отношении НКЭ отсутствуют. Применяемые в настоящее время процедуры не обнародованы, в результате чего они являются недостаточно прозрачными для государств-членов и претендентов. Таким образом, в Организации заинтересованные стороны не имеют четкой и прозрачной информации о многих важнейших деталях этого процесса, таких как: критерии, применяемые при организации экзаменов в различных странах или профессиональных группах; предварительная проверка претендентов; принципы и правила проверки результатов письменных экзаменов; организация собеседований; назначение членов СЭК, их полномочия и обязанности; взвешивание результатов письменных экзаменов и собеседований на конечной стадии отбора и т.д. За некоторыми исключениями, письменными правилами не регулируется также вопрос делегирования полномочий.

34. Инспекторы с удовлетворением отмечают, что практика, выработанная с годами СЭТ в отношении экзаменационной части этого процесса, в целом обеспечивает выполнение мандата, сформулированного в соответствующих резолюциях Генеральной Ассамблеи, включая требования относительно защиты конфиденциальности, объективности и анонимности процесса отбора, а также уважения культурного и языкового многообразия кандидатов из различных государств-членов. В то же время, по твердому убеждению Инспекторов, для обеспечения стабильности, согласованности, подотчетности и прозрачности наиболее важные процедурные детали процесса должны регулироваться административной инструкцией. Они признают, что определенные элементы процесса требуют некоторой гибкости для удовлетворения меняющихся потребностей и должны регулироваться на основе отдельных управленческих решений, принимаемых на высоком уровне. Однако нынешнюю ситуацию, при которой большинство фундаментальных элементов столь сложного процесса регулируется лишь общим мандатом и неписаной устоявшейся практикой, следует исправить. Должным образом детализированное правовое регулирование основных положений процесса НКЭ способствовало бы повышению степени подотчетности, улучшению надзора со стороны государств-членов и повышению доверия к Организации в целом.

35. Следующая рекомендация позволит повысить эффективность управления посредством регулирования процесса НКЭ и повышения уровня прозрачности.

#### **Рекомендация 2**

**Генеральному секретарю следует обеспечить на основе административной инструкции регулирование всего процесса НКЭ, включая процедуры объявления, назначения и организации НКЭ, с четким делегированием полномочий по различным элементам принятия решений и операционного процесса.**

### **В. Ненадежный процесс планирования**

36. Планирование НКЭ обычно начинается ранней весной за год до проведения экзаменов. Цель этого планирования заключается в определении - на основе ожидаемых потребностей в наборе персонала и числа кандидатов, уже числящихся в реестре, - профессиональных групп, в которых следует провести конкурсные экзамены, в выявлении стран, граждане которых имеют право принять в них участие, в проведении переговоров с соответствующими странами относительно их готовности провести письменные экзамены, а также в установлении места проведения экзаменов.

37. В настоящее время процессом планирования полностью занимается СЭТ, которая не имеет необходимой информации, рабочих взаимоотношений с различными департаментами Организации, необходимых людских ресурсов или профессионального опыта для подготовки надежных кадровых прогнозов на предстоящий период. Отсутствие надежных прогнозов создает для СЭТ серьезное препятствие в деле должного расчета потребностей Организации в различных профессиональных группах и на различные периоды. Прогнозирование, осуществляемое в настоящее время СЭТ, является в большей или меньшей степени статическим воспроизведением показателей набора персонала за предыдущий год и не представляет собой дальновидное, стратегическое кадровое планирование. Кроме того, ненадежные прогнозы порождают риск появления, сохранения или увеличения разрыва между потребностями Организации и числом кандидатов в реестре. В таблице 2 выше показано, что в период 2002-2006 годов в реестр было добавлено в общей сложности 705 кандидатов, тогда как фактически были приняты на работу лишь 389 кандидатов.

38. Сложившаяся ситуация является просто следствием прежней практики, применявшейся из года в год с тех времен, когда в Организации вообще не существовало кадрового планирования. Инспекторы обеспокоены тем, что уже созданная Служба планирования, управления и контроля (СПУК) в УЛР не задействована в таком планировании НКЭ, хотя по определению она должна иметь необходимые методологические и профессиональные знания и информацию о планировании,

необходимые для решения такой задачи. Инспекторы отдают себе отчет в том, что стратегическое кадровое планирование представляют собой новую задачу, поставленную перед СПУК, и соответствующая работа все еще находится на начальной стадии. Однако они твердо убеждены в том, что число и состав кандидатов в реестре НКЭ должны учитываться в рамках общей функции стратегического кадрового планирования этого подразделения и что эта задача не должна возлагаться на СЭТ, которая была создана для целей организации экзаменационного процесса.

39. В ходе процесса планирования в целях оптимизации будущей работы по набору персонала больше внимания необходимо уделять реальному составу кандидатов, включенных в реестр. В настоящее время СЭТ и подразделение, отвечающее за ведение реестра (Служба по укомплектованию штатов), входят в состав двух разных отделов в УЛР и не имеют достаточно тесных рабочих взаимоотношений. Ввиду неучастия в этом процессе подразделения, отвечающего за ведение реестра на этапе планирования, СЭТ учитывает только число кандидатов в реестре в конкретной профессиональной группе. Внутреннему составу кандидатов, включая срок их нахождения в реестре, языковые навыки и географическое распределение, никакого внимания не уделяется. Это может создать дальнейшие препятствия в деле своевременного набора персонала.

40. Конкурсные экзамены проводятся по 22 профессиональным группам, и в каждый конкретный год НКЭ обычно охватываются от семи до восьми профессиональных групп (перечень профессиональных групп см. в приложении IV). Следует отметить, что число профессиональных групп увеличивается; некоторые профессиональные группы становятся все более узкоспециализированными. Это является следствием усиления давления со стороны руководителей программ, заинтересованных в найме специалистов, которые могут приступить к работе после максимально короткого периода подготовки и повышения квалификации. Поэтому СЭТ вынуждена организовывать более специализированные экзамены. Одним из примеров является бывшая профессиональная группа "информационная технология", которая раздробилась и в настоящее время включает в себя новую специализированную группу вебдизайнеров.

41. Хотя Инспекторы признают, что меняющиеся потребности могут оправдывать модификацию профессиональных групп, они считают, что дальнейшее дробление специализаций, если не поставить управление этим процессом на должный уровень, может создать долгосрочные и краткосрочные проблемы в области управления людскими ресурсами. Сотрудники, набираемые на стартовом уровне на основе НКЭ, получают постоянные контракты, и набор персонала на такой специализированной основе противоречит принятой в Организации политике в области людских ресурсов, которая предусматривает наличие корпуса разносторонне развитых, компетентных и мобильных сотрудников, работающих в разных местах службы, в разных областях и на аналогичных, но необязательно идентичных должностях на протяжении их карьеры.

42. Чрезмерная специализация в рамках профессиональных групп создает и краткосрочные проблемы, включая повышение спроса на проведение экзаменов, выделение большего объема ресурсов со стороны СЭТ, увеличение числа кандидатов в реестре, увеличение административного бремени и т.д.

43. По мнению Инспекторов, следует заняться решением проблемы разрастания числа профессиональных групп. В свете стратегических целей политики Организации Объединенных Наций в области людских ресурсов следует избегать попыток еще больше сузить специализацию на стартовом уровне. Оправданные потребности руководителей программ в специфических знаниях или навыках следует удовлетворять без увеличения числа профессиональных групп; например, в программы экзаменов можно было бы включать альтернативные проверочные вопросы, а результаты отражать в личных делах и характеристиках кандидатов, числящихся в реестре.

44. В настоящее время в НКЭ могут участвовать граждане непредставленных или недопредставленных стран, а также стран, имеющих показатели географической представленности

намного ниже среднего уровня. Включение стран с показателями ниже среднего в какой-то мере способствует накоплению большого числа кандидатов в реестре и затрудняет ведение реестра. Статистические данные указывают на то, что в целом большое число граждан из стран с показателями ниже среднего успешно сдают НКЭ. Хотя представленность этих стран ниже среднего показателя, они все же находятся в пределах нормального диапазона. В результате этого при ограниченном наборе сотрудников эти страны могут легко стать перепредставленными, а значительное число кандидатов из этих стран все еще будет оставаться в реестре. Если эти страны станут перепредставленными, вероятность приема на работу успешно сдавших экзамены кандидатов из числа их граждан уменьшится, что может привести к накоплению в реестре большого числа кандидатов, которым приходится ждать приглашения на работу длительное время. С одной стороны, это затрудняет ведение реестра, с другой - выдвигает на передний план вопрос о справедливом отношении к кандидатам, которым трудно согласиться с негативными последствиями "изменения правил игры" в процессе набора персонала.

45. Очевидно, остроту этой проблемы можно снизить посредством уточнения критериев участия в НКЭ и метода предварительного отбора. В рамках аудита на предмет географического распределения Комиссия ревизоров (КР) рекомендовала "снизить существующий потолок числа кандидатов, имеющих право участвовать в НКЭ, в расчете на одну страну и на один профессиональный экзамен". УЛР планирует снизить в 2008 году потолок с 50 до 40 кандидатов при предварительном отборе претендентов. Хотя Инспекторы согласны с тем, что это способно помочь в уменьшении числа кандидатов из стран, статус которых может измениться и они могут стать перепредставленными, это не может полностью решить проблему. Следовательно, проблему кандидатов из стран, представленность которых может измениться после проведения экзаменов, необходимо решать творчески, например в рамках более гибкой практики набора персонала, включая предоставление этим кандидатам возможности трудоустройства в миротворческих миссиях или на основе межучрежденческого набора персонала. Для облегчения этого, возможно, потребуется по-новому взглянуть на нынешнюю систему контрактов при найме кандидатов, ставших НКЭ.

46. Следующие две рекомендации позволят улучшить управление путем повышения эффективности процесса планирования НКЭ и определения профессиональных групп.

#### **Рекомендация 3**

**Генеральному секретарю следует принять целенаправленные меры по повышению степени надежности кадрового планирования, связанного с НКЭ, и сделать это планирование неотъемлемой и составной частью общего стратегического кадрового планирования для Организации.**

#### **Рекомендация 4**

**Генеральному секретарю следует обеспечить соответствие определения профессиональных групп, в которых проводятся конкурсные экзамены, общей политике Организации в области людских ресурсов.**

### **С. Более адресное распространение информации в непредставленных и недопредставленных странах на этапе подачи заявлений**

47. НКЭ открыты только для граждан непредставленных и недопредставленных государств-членов, а также стран, имеющих показатели представленности намного ниже среднего, т.е. рискующих превратиться в недопредставленные страны. Статистические данные в приложении VII показывают, что число кандидатов - граждан непредставленных и недопредставленных стран среди принятых на работу невелико (менее 30%), что обусловлено небольшим числом успешно сдавших экзамен кандидатов из этих стран в реестре.

48. Увеличения числа успешно сдавших кандидатов из этих стран можно добиться только путем повышения уровня готовности и сотрудничества соответствующих государств-членов в деле проведения НКЭ. В течение последних пяти лет отказались участвовать в экзаменах одна треть непредставленных и недопредставленных стран, в том числе примерно половина непредставленных стран (см. приложение VI).

49. Необходимо увеличить число претендентов, участвующих в НКЭ, в непредставленных и недопредставленных странах, которые пока еще не имеют достаточного числа кандидатов, успешно сдавших экзамены. Статистика показывает, что между числом претендентов и числом кандидатов, успешно сдавших экзамены, существует относительно тесная связь.

50. Инспекторы приветствуют инициативные усилия, предпринимаемые СЭТ за рамками обычного процесса приема заявлений, такие, как установление контактов с подходящими кандидатами из этих стран, выявленными СЭТ в базе данных системы "Гэлэкси" ([www.jobs.un.org](http://www.jobs.un.org)), поддержание интенсивного диалога с соответствующими постоянными представительствами или непосредственные связи с академическими/ образовательными учреждениями. Инспекторы призывают к дальнейшей активизации совместных усилий Организации Объединенных Наций и государств-членов в целях увеличения числа претендентов и, следовательно, повышения шансов на успех кандидатов из этих стран. Более активное и более целенаправленное распространение информации в виде рекламных объявлений в местных СМИ поможет повысить информированность общественности о НКЭ в этих странах.

51. При проведении недавней ревизии Комиссия ревизоров рекомендовала проводить инициативную политику в области информационно-пропагандистской деятельности, адресной работы с непредставленными и недопредставленными странами, в том числе выделяя больше финансовых ресурсов для этой цели. Инспекторы выражают согласие с этой рекомендацией, особенно в свете того, что бюджетные ассигнования в СЭТ на эти цели в последние несколько лет были минимальными. Инспекторы считают, что для более адресной информационно-пропагандистской работы в связи с НКЭ в отдельных непредставленных и недопредставленных странах потребуются относительно небольшие финансовые ресурсы, но это может стимулировать увеличение числа подаваемых заявлений и, следовательно, повысить шансы на успех кандидатов из этих стран.

### **D. Уменьшение продолжительности цикла НКЭ**

52. Одно из наиболее часто звучащих критических замечаний по поводу НКЭ связано с большой продолжительностью цикла НКЭ. Экзаменационная часть (от планирования до включения кандидатов в реестр) занимает около двух лет, а для назначения большинства успешно сдавших экзамены кандидатов, числящихся в реестре в когорте того же года, на конкретную вакантную должность требуется дополнительно в среднем три года. Продолжительность этого процесса вызывает обеспокоенность у руководителей программ, поскольку на протяжении этого длительного цикла в потребностях в наборе персонала могут произойти значительные изменения. Кроме того, чрезмерно длительный период экзаменационных циклов в сочетании с затяжным периодом ожидания

после включения в реестр повышает опасность того, что успешно сдавшие экзамены кандидаты могут воспользоваться другими возможностями трудоустройства. Этот чрезмерно продолжительный период ожидания наряду с недостатками в системе кадрового планирования в секретариате Организации Объединенных Наций представляет собой наиболее серьезные трудности в процессе НКЭ.

53. Двухлетний экзаменационный цикл представляет собой период, начинающийся с отбора профессиональных групп и составления списка стран, которые будут приглашены для участия, и заканчивающийся включением успешно сдавших экзамены кандидатов в реестр. Анализируя практику других международных организаций (Европейский союз и Всемирный банк), следует отметить, что их отборные циклы короче - примерно 8-14 месяцев.

54. Хотя Инспекторы признают особые требования системы НКЭ в Организации Объединенных Наций по сравнению с другими международными организациями, а именно охват соответствующих стран во всех регионах мира, а также участие государств-членов в организации экзаменов, они считают, что продолжительность цикла НКЭ можно и следует сократить. Абсолютно необходимо определить пути уменьшения продолжительности цикла на всех этапах: а) планирования, приема заявлений и назначения письменных экзаменов; б) проверки письменных работ и проведения собеседований; и с) продолжительности времени пребывания в реестре.

55. Инспекторы видят возможность уменьшения продолжительности цикла на всех этапах, хотя некоторые меры могут потребовать определенных дополнительных финансовых или людских ресурсов. Вместе с тем, исходя из анализа затрат и выгод, вероятно, целесообразно выделить некоторые дополнительные ресурсы.

56. В пунктах 36-46 выше Инспекторы внесли предложения по совершенствованию процесса планирования НКЭ, реализация которых в числе прочих выгод может привести к уменьшению периода назначения экзаменов и улучшению ведения реестра. Кроме того, дальнейшее уменьшение периода назначения экзаменов может обеспечить ускорение реакции и принятия решений государствами-членами.

57. Секретариат на основе скоординированного комплекса мер может еще более уменьшить нынешнюю чрезмерную продолжительность процесса в экзаменационной фазе, как это иллюстрируется в нижеследующих пунктах.

**Таблица 4. Продолжительность экзаменационного процесса в некоторых профессиональных группах (2004-2006 годы)**

<b>Профессиональная группа (год)</b>	<b>Письменный экзамен (количество дней)</b>	<b>Собеседование (количество дней)</b>	<b>Общее количество дней</b>
Статистика (2006 год)	93	70	163
Охрана и безопасность (2006 год)	115	53	168
Администрация (2005 год)	136	63	199
Библиотечное дело (2006 год)	174	35	209
Информационная технология (2004 год)	173	48	221
Социальные вопросы (2004 год)	129	93	222
Гуманитарные вопросы (2005 год)	205	53	258
Финансы (2005 год)	213	76	289
Политические вопросы (2004 год)	279	128	407

Источник: Документация СЭТ.

58. Инспекторы придерживаются того мнения, что можно было бы значительно уменьшить продолжительность экзаменационного процесса путем реализации следующего комплекса мер: более широкого использования компьютерной технологии в процессе приема заявлений, ввода данных и приглашения на экзамены; ускорения рассылки и обработки экзаменационных материалов; обеспечения 100-процентного освобождения от всех других обязанностей членов СЭК на период, требующийся для проверки результатов письменных экзаменов; а также выделения необходимых бюджетных ресурсов СЭТ в пиковые периоды экзаменационного процесса для использования услуг пенсионеров или внешних консультантов для поддержки СЭК. Кроме того, следует заранее устанавливать и объявлять время начала и завершения процесса проверки результатов экзаменов и проведения собеседований.

59. Для реализации этих мер может понадобиться единовременное выделение, а впоследствии и некоторое пополнение дополнительных людских и финансовых ресурсов. Инспекторы отмечают, что СЭТ подготовила ряд мер, которые требуют выделения дополнительных 200 000-400 000 долл. США и которые в случае осуществления приведут к значительному уменьшению продолжительности процесса без существенных изменений в нынешней экзаменационной системе. Инспекторы считают это относительно небольшой суммой, которая позволит решить очень важный вопрос. Инспекторы предлагают дополнительно изучить возможность компьютеризации процесса приема заявлений, в частности их предварительной проверки, а также возможность компьютеризации проведения самих письменных экзаменов. Эта практика уже формируется в некоторых других международных органах, таких, как УВКБ, ВОЗ и Европейский союз.

60. Следующая рекомендация позволит улучшить управление посредством повышения эффективности процесса НКЭ за счет уменьшения его продолжительности.

#### **Рекомендация 5**

**Генеральному секретарю следует разработать и реализовать комплекс мер для уменьшения продолжительности нынешнего процесса НКЭ, в частности экзаменационного процесса, посредством выделения для этого процесса соответствующих финансовых ресурсов. Следует заранее устанавливать и обнародовать точные даты начала и завершения экзаменационного этапа.**

#### **Е. Проблемы с функционированием специализированных экзаменационных комиссий**

61. Специализированные экзаменационные комиссии (СЭК) и Центральный совет по набору персонала и проведению экзаменов (ЦСНПЭ) играют важную роль в нынешней системе НКЭ. Они обеспечивают необходимые экспертные знания для проведения экзаменов посредством выделения для этого штатных сотрудников. Действующая модель на первый взгляд представляется "дешевым" решением, поскольку она не требует выделения дополнительных финансовых ресурсов, но фактически она способствует затягиванию цикла обработки результатов и порождает конфликт интересов/приоритетов между обычными функциями их членов и функциями, связанными с НКЭ.

62. СЭК играют решающую роль в подготовке и организации не административной, а существенной части экзаменационного процесса. СЭК назначается для проведения экзаменов в каждой профессиональной группе и отвечает за подготовку типовых ответов на экзаменационные вопросы, проверку экзаменационных работ, оценку результатов и установление минимальных квалификационных требований, вынесение рекомендаций по кандидатам для проведения собеседований, само проведение собеседований и вынесение рекомендаций по включению в реестр наиболее квалифицированных кандидатов. В зависимости от числа претендентов, участвующих в



письменном экзамене в конкретной профессиональной группе, СЭК обычно состоит из 3-11 членов, предлагаемых УЛР заместителями Генерального секретаря, возглавляющими соответствующие департаменты. Считается, что рабочая нагрузка членов экзаменационных комиссий обычно составляет как минимум десять полных рабочих дней. Члены комиссий обычно назначаются из числа добровольцев на уровне С-3 и выше, которые не получают вознаграждение за работу, выполняемую в этом качестве. Инспекторы высоко оценивают эту чрезвычайно ответственную и трудоемкую работу, выполняемую членами экзаменационных комиссий в интересах Организации. В целом их члены являются опытными, преданными своему делу и полными энтузиазма сотрудниками, нередко работающими сверхурочно или в трудных условиях. Их вклад заслуживает признания.

63. В целом УЛР в сотрудничестве с соответствующими департаментами в состоянии формировать СЭК, хотя из-за добровольного характера этой работы порой возникает проблема, связанная со своевременной мобилизацией достаточного числа их членов. Хотя Инспекторы отмечают, что СЭК имеют приемлемый уровень гендерного и культурного многообразия, иногда возникает проблема обеспечения сбалансированности между опытными и новыми членами комиссий. Инспекторы отмечают также отсутствие подробных критериев для отбора их членов. Хотя СЭК организуют базовые брифинги и учебную подготовку для сотрудников, назначаемых членами СЭК, у Инспекторов нет никакой информации относительно каких-либо конкретных процедур контроля качества работы назначенных членов комиссий со стороны департаментов.

64. Инспекторы хотели бы обратить внимание на некоторые проблемы в функционировании действующих СЭК, которые серьезно сказываются на эффективности экзаменационного процесса, включая отсутствие достаточного числа квалифицированных добровольцев, недостаточную поддержку членов экзаменационной комиссии со стороны их руководителей, а также возникающие вследствие этого задержки при формировании СЭК, порождающие проволочки в процессе проверки экзаменационных работ. УЛР обращается к соответствующим департаментам с просьбой обеспечить наличие и выделение в его распоряжение конкретных сотрудников, с тем чтобы они могли выполнять функции членов СЭК. Однако члены комиссий нередко бывают вынуждены выполнять эти функции наряду со своими обычными функциями. Зачастую проверять экзаменационные работы можно только в сверхурочное время или с существенными задержками. Ряд членов комиссий указали, что их непосредственные начальники не придают значения их работе в экзаменационных комиссиях; они не получают необходимой поддержки и не освобождаются от своих обычных функций для выполнения этих задач в рабочее время. Работа, выполняемая членами комиссий, не отражается в системе служебной аттестации (ССА) и обычно не учитывается или не ценится их непосредственными начальниками.

65. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда организационные подразделения, выделяющие сотрудников в качестве членов СЭК, отличаются от потенциального "конечного пользователя" кандидатов, успешно сдающих экзамены. Поэтому непосредственные начальники членов экзаменационных комиссий могут быть в меньшей степени непосредственно заинтересованы в результатах. Возникает очевидное противоречие между интересами руководителя того или иного организационного подразделения и интересами Организации, что приводит к нежелательным конфликтам в работе членов экзаменационных комиссий. Руководители могут без охоты предоставлять своих сотрудников в распоряжение СЭК из, как правило, ограниченных людских ресурсов, зная о том, что во время отсутствия члена комиссии найти ему замену нет никакой возможности. С другой стороны, серьезная и своевременная работа СЭК служит достижению долгосрочных стратегических целей Организации в целом.

66. Инспекторы отмечают, что при функционировании аналогичных комиссий в других международных организациях возникают аналогичные трудности, но они создали определенные внутренние механизмы в системе для смягчения этих трений. Например, во Всемирном банке рабочее время, которое тратится членами комиссий на проверку экзаменационных работ,

материально компенсируется организационному подразделению, выделяющему членов этих комиссий, а в Европейском союзе членам комиссий при их служебной аттестации присваиваются дополнительные бонусные очки. По твердому убеждению Инспекторов, столь важная стратегическая область, как отбор будущих постоянных сотрудников Организации, заслуживает более пристального внимания на уровне старшего руководства и более тщательной организации на основе более высокой степени корпоративной ответственности.

67. ЦСНПЭ состоит из трех-четырех опытных специалистов старшего звена (обычно на уровне Д или С-5), которые ранее были членами СЭК. ЦСНПЭ одобряет или вносит изменения в рекомендации СЭК. Его функционирование регулируется неудовлетворительно и в основном строится на практике прошлых лет. Хотя он может вносить изменения в рекомендации СЭК, во многих отношениях ЦСНПЭ действует как механически утверждающий решения канцелярский орган и не играет никакой роли в предметной оценке экзаменационного процесса или надзоре над ним; в прошлом эту функцию время от времени выполняла СЭТ. Инспекторы высоко оценивают усилия СЭТ по проведению периодических обзоров и оценок НКЭ, но здесь требуется более регулярная, постоянная работа, и ее нельзя оставлять полностью на усмотрение СЭТ, которая отвечает за практическое проведение НКЭ. Инспекторы считают, что функцию ЦСНПЭ следует укрепить, с тем чтобы он мог действовать более инициативно, например, извлекая уроки из экзаменационного процесса, проводя периодические предметные оценки и внося соответствующие изменения в весь экзаменационный процесс.

68. Рекомендации 6 и 7 позволят улучшить управление посредством повышения степени корпоративной ответственности, повышения эффективности СЭК и усиления роли ЦСНПЭ в процессе НКЭ.

#### **Рекомендация 6**

**Генеральному секретарю следует инициировать меры для обеспечения повышения степени совместной корпоративной ответственности в Организации и оказания поддержки в деятельности СЭК. Для поддержания высокого качества экзаменационного процесса следует определить детальные критерии отбора членов экзаменационных комиссий, а работа членов СЭК должна получать должное признание при служебной аттестации.**

#### **Рекомендация 7**

**В новой административной инструкции, регулирующей систему НКЭ, Генеральному секретарю следует реорганизовать и укрепить ЦСНПЭ, предоставив ему полномочия на выполнение существенной стратегической надзорной роли в процессе НКЭ.**

### **Г. Неэффективное ведение реестра**

69. После утверждения старшим руководством УЛР списка успешно сдавших экзамены кандидатов, рекомендованных ЦСНПЭ, они включаются в реестр НКЭ, из которого кандидаты принимаются на работу на вакантные штатные должности на уровне С-2. В базе данных реестра содержатся личные кадровые файлы (Р-11) кандидатов, короткое одностраничное резюме и перечень их академических контактов и работодателей для проверки и получения рекомендаций.

70. Поскольку реестр НКЭ не является частью системы "Гэлэкси" и база данных не имеет встроенной поисковой системы, на каждого кандидата готовится одностраничный файл, содержащий резюме общей информации данных о научном и трудовом опыте, языковых навыках и готовности к работе. Этот файл служит источником базовой информации, предоставляемой руководителям программ, которые инициируют набор персонала из реестра. Руководители соответствующих программ связываются с кандидатами и проводят с ними собеседования. Руководители через свои

секции по управлению людскими ресурсами информируют подразделение УЛР, ведущее реестр НКЭ, о том, с кем было проведено собеседование, кому была предложена должность и кто принял или отклонил предложение. Поскольку база данных реестра недоступна в онлайн-режиме, ни руководители программ, ни координатор НКЭ не могут отслеживать ход отбора кандидатов в режиме реального времени.

71. По состоянию на 31 декабря 2006 года в реестре числилось 485 кандидатов в 22 профессиональных группах. Среди них 462 кандидата успешно сдали экзамены на уровне С-2, а 23 кандидата сдали экзамены на уровень С-3 в предыдущие годы (в настоящее время практика проведения НКЭ для назначения на уровень С-3 прекращена). Данные о числе кандидатов, включенных в реестр и набранных из него, являются следующими (см. таблицу 5):

**Таблица 5. Число кандидатов, включенных в реестр и набранных из него (2002-2006 годы)**

	2002	2003	2004	2005	2006	Общее число кандидатов
Число кандидатов, включенных в реестр	94	172	163	221	55	705
Число кандидатов, набранных из реестра	79	63	69	87	91	389

Источник: Документация УЛР.

72. В ходе бесед при подготовке настоящего доклада вскрылось широко распространенное мнение о том, что этап ведения реестра в процессе НКЭ сопряжен с большим числом проблем и практических трудностей, чем экзаменационный процесс. Эта точка зрения была подтверждена результатами обследования: 50% руководителей заявили, что они сталкивались с трудностями, вызванными устаревшими данными в реестре, и лишь 12% указали, что у них не возникало никаких трудностей при работе с реестром; 28% сотрудников, набранных на основе НКЭ, выразили неудовлетворенность в связи с отсутствием прозрачности при ведении реестра, тогда как в случае этапа экзаменов эта цифра составляла лишь 12%.

73. Инспекторы хотели бы отметить следующие практические проблемы и недостатки, которые необходимо устранить для повышения эффективности, прозрачности и надежности процесса набора персонала на основе НКЭ.

#### **1. Большое число кандидатов в реестре**

74. Налицо значительный разрыв между числом кандидатов, включенных в реестр, и числом нанятых на работу из реестра (см. таблицу 5 выше). Значительное число кандидатов в реестре по сравнению с относительно небольшим и стабильным числом кандидатов, нанимаемых из реестра, приводит к постоянному избытку кандидатов в реестре. Отчасти это связано с проблемами планирования, но небольшое число должностей С-2 и высокий показатель вакансий на этом уровне также играют важную роль. Показатель вакансий на уровне С-2 был высоким на протяжении последних пяти лет в большинстве мест службы. В то же время значительное число сотрудников на должностях С-2 получали специальную должностную надбавку (СДН), и большое число сотрудников на этом уровне работали по краткосрочным контрактам (в 2004 и 2005 годах эти показатели составляли соответственно 129 и 426), что существенно замедляло процесс набора персонала из реестра НКЭ. В разделе 11.3 административной инструкции ST/AI/2006/3, посвященной системе отбора персонала, указывается: "Для ускорения трудоустройства успешно сдавших экзамены кандидатов, включенных в реестр национальных конкурсных экзаменов или экзаменов для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов, помощник Генерального секретаря по вопросам управления людскими ресурсами имеет полномочия на назначение этих кандидатов на те должности С-2, подлежащие географическому распределению, которые по прошествии трех месяцев

не были заполнены кандидатами, успешно сдавшими конкурсные экзамены". Инспекторы приветствуют эту дальновидную меру по заполнению вакантных должностей С-2 в ускоренном порядке, но, поскольку это правило было введено в действие лишь недавно, какая-либо информация, позволяющая оценить ее воздействие, отсутствует.

75. Свою роль здесь играет и ненадлежащее стратегическое планирование кадровых потребностей Организации на уровне С-2. Один из показателей результативности работы СЭТ представляет собой статический целевой показатель числа кандидатов, выявленных на основе НКЭ, в котором не учитывается фактическое число кандидатов, уже числящихся в реестре. Проблема еще более усугубляется фрагментацией профессиональных групп, которая приводит к увеличению общего числа резервных кандидатов в реестре в целом, а также недостаточной урегулированностью правил удаления кандидатов из реестра. В результате этого руководители программ часто сталкиваются с ситуацией, когда кандидатов в реестре слишком много, но в то же время найти подходящих кандидатов на конкретную должность оказывается практически невозможно.

## **2. Длительные сроки ожидания предложений о работе для кандидатов в реестре**

76. Период с момента включения в реестр НКЭ до момента фактического назначения на должность является продолжительным. Это является комбинированным следствием большого числа успешно сдавших экзамены кандидатов, включенных в реестр, и недостатков в ведении реестра.

**Таблица 6. Срок ожидания назначения для успешно сдавших экзамены кандидатов, включенных в реестр, по состоянию на 31 декабря 2006 года (с того момента, когда они были включены в реестр)**

	Менее 3 месяцев	3-6 месяцев	6-12 месяцев	1-2 года	2-3 года	Более 3 лет	Итого
<b>Число кандидатов</b>	25	13	72	109	119	147	485
<b>Доля в процентах</b>	5	3	15	22	25	30	100

Источник: Документация УЛР.

77. Было бы целесообразно трудоустроить большинство кандидатов, включенных в реестр НКЭ, в течение одного-двух лет. В таблице 6 выше показано, что 77% кандидатов ожидали трудоустройства более одного года, а 55% - более двух лет. Это чересчур большой срок, причем гораздо больший, чем в других международных организациях. Очевидно, что это пагубно сказывается как на Организации, так и на кандидатах.

## **3. Отсутствие комплексной системы найма на основе НКЭ, экзаменов для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов и Программы регулируемых переводов для штатных сотрудников категории С-2**

78. Набор персонала на основе НКЭ ежегодно приостанавливается на пару месяцев для осуществления программы расстановки кадров для кандидатов, успешно сдавших экзамены для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов, и для осуществления Программы регулируемых переводов (ПРП) и Программы добровольных переводов (ПДП) для штатных сотрудников С-2. Эти механизмы уменьшают имеющееся время и замедляют трудоустройство кандидатов из реестра НКЭ, еще более увеличивая тем самым период ожидания. Было бы желательно разработать и внедрить комплексную систему расстановки кадров на всех должностях С-2 и прекратить нынешнюю практику использования временных мораториев.

#### **4. Недостаточное и запоздалое обновление базы данных реестра**

79. В течение длительных периодов ожидания назначения кандидатов, включенных в реестр, в личной и трудовой жизни кандидатов часто происходят важные перемены. Поскольку нынешняя система реестра не предусматривает какого-нибудь инициативного участия кандидатов в процессе трудоустройства, кандидаты сталкиваются с трудностями в деле обновления своих файлов. Это может вызывать у руководителей программ путаницу и трудности, когда им приходится иметь дело с устаревшей контактной информацией или с кандидатом, который уже более не заинтересован в приеме на работу. Предоставление кандидатам в реестре возможности обновлять их личные данные в базе данных в онлайн-режиме повысило бы надежность базы данных.

#### **5. Отсутствие согласованных и последовательных правил удаления кандидатов из списка**

80. В соответствии с нынешней практикой кандидаты остаются в реестре в течение неопределенного срока и удаляются только в том случае, если они принимаются на работу, отклоняют два предложения, просят удалить их из списка или с ними теряется контакт. Подразделение, отвечающее за ведение реестра НКЭ, периодически проводит проверочную кампанию для определения того, не следует ли удалить кандидатов из реестра на основе вышеупомянутых критериев.

81. Анализ фактического набора персонала в период с 2002 по 2005 год показал, что наилучшие шансы на трудоустройство кандидат имеет в промежуток от одного года до трех лет после включения в реестр, а впоследствии шансы претендента на получение работы значительно снижаются. Сохранение в реестре файлов кандидатов, которые имеют лишь незначительный шанс трудоустроиться, не только увеличивает административное бремя для руководителей программ в процессе набора персонала, но и затрудняет планирование следующего цикла НКЭ и повышает вероятность ошибок при расчете целевого показателя числа кандидатов, подлежащих включению в реестр НКЭ. В качестве элемента более четкого и эффективного процесса ведения реестра следует предусмотреть автоматическое удаление файлов кандидатов из реестра по прошествии определенного числа лет. В то же время следует приложить усилия к тому, чтобы не тратить впустую финансовые ресурсы, инвестированные в проверку знаний и навыков этих кандидатов. Более подробные идеи по этой теме/аспекту излагают в пунктах 97-99.

#### **6. Трудности, возникающие у руководителей при получении доступа к базе данных реестра**

82. Набор сотрудников из реестра НКЭ производится руководителями программ на основе резюме файлов кандидатов и их биографических данных, которые предоставляются подразделением УЛР, отвечающим за ведение реестра, электронной почтой на индивидуальной основе. Руководители не имеют прямого онлайн-доступа к базе данных реестра для ускорения этого процесса. Кроме того, отсутствие сводной информации о квалификации кандидатов и другие недостатки в конфигурации реестра и базы данных реестра делают процесс набора персонала более затянутым, чем желательно, и создают излишнее административное бремя для руководителей программ.

**Таблица 7. Трудности, с которыми чаще всего сталкиваются руководители программ при работе с реестром**

<b>Чаще всего встречающиеся трудности</b>	<b>Доля (в %) руководителей, высказавших данное замечание</b>
Устаревшие данные реестра	49
Отсутствие онлайн-доступа к реестру	35
Проблемы с установлением контактов с кандидатами	20
Ограниченное число кандидатов в конкретных профессиональных группах	18
Длительные сроки ожидания данных файлов кандидатов	12
Чрезмерная фрагментация профессиональных групп	8
Отсутствие трудностей при работе с нынешней системой реестра	12

Источник: Ответы руководителей программ на анкету ОИГ.

83. Службе УЛР, занимающейся укомплектованием штатов, известно об этих проблемах, и некоторые из них решаются в ходе текущей работы этого подразделения. Инспекторы выражают согласие с запланированными мерами по повышению эффективности ведения реестра, которые были обсуждены в ходе бесед, но считают необходимым принять дополнительные меры и установить конкретные сроки для проведения этой работы.

#### **7. Недостаточная ИТ-поддержка ведения реестра**

84. ИТ-поддержка реестра НКЭ является неудовлетворительной. Нынешний процесс ведения реестра НКЭ является полностью офлайн-овым и трудоемким. Ни СЭТ, ни кандидаты, включенные в реестр, не могут обновлять информацию в электронном виде. Инспекторам было сказано о том, что существуют планы интеграции реестра в систему "Гэлэкси", что поможет руководителям программ, которые в этом случае смогут получать доступ к реестру в режиме реального времени, и позволит им вести поиск информации в базе данных; ни то, ни другое в настоящее время невозможно. Это будет служить также своего рода биржей труда, увязывающей интересы и потребности руководителей программ и претендентов на работу, включенных в реестр. Однако даже в этой новой системе не предусматривается использование таких важных функций, как отчетность, управление должностями или набор персонала, которые имеют жизненно важное значение с точки зрения эффективного ведения реестра. УЛР следует решить эти вопросы на более позднем этапе.

#### **8. Отсутствие у кандидатов возможности играть более инициативную роль в процессе найма**

85. В рамках нынешнего процесса набора персонала на основе НКЭ кандидатам не отводится никакой инициативной роли в поиске места работы. Предполагается, что после включения в реестр они должны ждать установления с ними контактов руководителями программ и проведения собеседований. Этот длительный период пассивного ожидания вызывает разочарование не только у кандидатов, но и у руководителей, поскольку зачастую они впустую тратят время на поиск, а также установление контактов и проведение собеседований с кандидатами, не заинтересованными в конкретной должности, которую они стремятся заполнить.

86. Результаты обследования показывают, что кандидаты, включенные в реестр, очень хотят и рассчитывают иметь возможность действовать более инициативно при поиске места работы в Организации Объединенных Наций. Только 6% респондентов удовлетворены существующей

практикой; 62% считают, что кандидаты должны иметь возможность доступа к данным об открытых вакансиях С-2 и выражать свою заинтересованность; 52% готовы проявлять большие инициативы и направлять заявления непосредственно нанимающим руководителям. Руководители также широко поддерживают такие изменения: только 22% респондентов удовлетворены существующей практикой; 61% поддержали бы идею подачи кандидатами, включенным в реестр, заявлений на должности С-2 по аналогии с процессом подачи заявлений в системе "Гэлэкси"; и 21% респондентов поддержали бы идею установления непосредственного контакта с ними кандидатами, включенными в реестр.

87. Инспекторы считают эти требования оправданными: их отражение в существующей системе позволило бы повысить степень удовлетворенности клиентов и улучшило бы действенность и эффективность процесса набора персонала. Опыт систем проведения экзаменов и найма в других международных организациях также подтверждает целесообразность выбора этого направления. Инспекторам известно о сходном предложении группы сотрудников, сдавших НКЭ в Сантьяго, направленном Генеральному секретарю: они предлагают сделать данные по должностям С-2 доступными как для кандидатов в реестре, так и для штатных сотрудников С-2 посредством включения информации об этих должностях в систему "Гэлэкси". Как поняли Инспекторы из бесед, проведенных при подготовке настоящего обзора, УЛР открыто для этой инициативы, но на момент подготовки настоящего доклада никакого решения или графика проведения этой работы принято не было.

## **9. Проблемы поддержания связи с кандидатами в реестре**

88. Большое число кандидатов в реестре и, как правило, долгий период ожидания предложений о трудоустройстве порождают необходимость поддержания частых контактов между УЛР и кандидатами. При нынешних ограниченных людских ресурсах УЛР ощущает постоянный дефицит контактов с кандидатами. УЛР получает колоссальное число вопросов и запросов от претендентов и кандидатов, которые невозможно своевременно обрабатывать на индивидуальной основе. Претенденты возлагают большие надежды на поддержание контактов на протяжении всего процесса, но высказывают больше претензий по поводу отсутствия информации о проблемах, связанных с этапом ведения реестра в рамках этого процесса. 24% респондентов, ответивших на анкету, испытывают трудности в понимании тонкостей процесса найма, а 28% считают, что процесс набора персонала является абсолютно непрозрачным. Ответы, данные в анкете на аналогичные вопросы об экзаменационном процессе, свидетельствуют о наличии меньших трудностей (соответственно 14% и 12%).

89. Инспекторы отмечают, что СЭТ имеет вебсайт, посвященный НКЭ (<http://www.un.org/Depts/OHRM/examin/exam.htm>), и поддерживает связь с помощью стандартной переписки с кандидатами на различных этапах экзаменационного процесса. Это может сыграть определенную роль в повышении показателей удовлетворенности кандидатов в вопросах поддержания связи. Однако вебстраница СЭТ не содержит никакой информации относительно ведения реестра, и вебсайт, касающийся процесса набора персонала на основе НКЭ, отсутствует. По мнению Инспекторов, необходимо расширить сферу охвата нынешнего вебсайта НКЭ и разработать и запустить интегрированный вебсайт по всему процессу НКЭ, предусмотрев возможность взаимодействия с кандидатами на всех этапах процесса проведения экзаменов и найма.

90. Инспекторы считают, что создание единого контактного звена в УЛР для кандидатов, включенных в реестр, позволит улучшить связь с ними. Следует также изучить возможность использования УЛР системы управления клиентскими связями. Очевидно также, что создание более интегрированной организационной структуры в УЛР, охватывающей как экзаменационную часть НКЭ, так и функцию ведения реестра, с единой системой подчинения облегчило бы решение этой проблемы. Служба укомплектования штатов уведомила Инспекторов о том, что ей известно о такой необходимости и что ведется работа по решению этих проблем, но на момент проведения бесед

какая-либо информация об окончательном решении, о сфере охвата и возможном графике такой работы отсутствовала.

91. Рекомендация 8 позволит повысить действенность и эффективность ведения реестра НКЭ и процесса трудоустройства кандидатов.

**Рекомендация 8**

**Генеральному секретарю следует разработать и осуществить план действий в целях реорганизации нынешней системы ведения реестра НКЭ для устранения выявленных недостатков, включая создание интегрированной системы найма и переводов сотрудников на уровне С-2 и укрепление поддержки и инструментация этой системы на базе ИТ и вебтехнологии.**



#### **IV. ДАЛЬНЕЙШИЙ ПУТЬ: СМОТРЕТЬ ШИРЕ И МЫСЛИТЬ БОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНО**

##### **A. Смотреть шире в интересах активизации сотрудничества между организациями системы Организации Объединенных Наций**

92. НКЭ, являющиеся объектом настоящего обзора ОИГ, используются для набора персонала только в Секретариате Организации Объединенных Наций. Хотя другие организации системы Организации Объединенных Наций применяют правила и политику общей системы, в том числе политику в области людских ресурсов, НКЭ не являются частью этой общей системы. В настоящее время существуют значительные различия в методах и процедурах отбора и найма сотрудников, применяемых этими организациями в отношении должностей младшего уровня, которые связаны с их мандатами и условиями их деятельности. В то же время очевидно, что между ними есть много сходного: их работа по набору персонала ориентирована на одних и тех же потенциальных претендентов и они зачастую формулируют очень сходные критерии для их найма. Именно исходя из этого Инспекторы провели ограниченный обзор деятельности некоторых организаций системы Организации Объединенных Наций по найму сотрудников в целях выявления оптимальной практики и возможности взаимовыгодного взаимодействия между ними.

93. В настоящее время в организациях системы Организации Объединенных Наций за пределами Секретариата Организации Объединенных Наций не существует комплексных систем конкурсных экзаменов, но в некоторых из этих организаций процесс отбора сотрудников может подразумевать проведение экзаменов и использование реестра отобранных кандидатов в некоторых профессиональных группах. В некоторых случаях были предприняты важные шаги и инициативы в интересах более широкого и более эффективного использования компьютерной технологии в процессе приема заявлений, а также проведения экзаменов, которые позволяют извлечь определенные полезные уроки для НКЭ. Иногда сочетание предварительных экзаменов с имеющимися фактическими вакансиями используется для ускорения процесса набора персонала.

94. В ходе этого ограниченного обзора Инспекторы отметили, что между должностными лицами, отвечающими в различных организациях системы Организации Объединенных Наций за набор сотрудников начального уровня, отсутствует тесное сотрудничество или динамичное взаимодействие. Однако стоит отметить один позитивный пример: УВКБ освобождает кандидатов, сдавших НКЭ Организации Объединенных Наций в сфере финансов, от прохождения его собственного тестирования для включения в Международный реестр сотрудников категории специалистов (МРС) и автоматически включает их в реестр УВКБ по разделу должностей, связанных с финансами.

95. Инспекторы хотели бы отметить, что многие претенденты или успешно сдавшие экзамены кандидаты, включенные в реестр, устанавливают также контакты с другими организациями системы Организации Объединенных Наций в поисках работы и иногда они проходят аналогичный процесс отбора в других организациях.

96. Хотя это нормально, что такие организации ведут конкурентную борьбу за одних и тех же потенциальных работников, нет никаких сомнений в том, что функционирование этих параллельных механизмов и практически полное отсутствие сотрудничества между руководителями кадровых служб в этой области порождают дополнительные затраты, которые должны покрываться одними и теми же государствами-членами, даже если эти средства выплачиваются из бюджетов разных министерств одних и тех же стран. Параллельная проверка знаний одних и тех же претендентов приводит не только к излишним дополнительным расходам, но и к задержкам при наборе персонала, а также пустой трате людских и финансовых ресурсов. При более широком применении общих описаний должностных функций в организациях системы Организации Объединенных Наций и последующем отборе кандидатов из их собственных реестров эти дублирующие элементы и наложения становятся еще более очевидными.

97. Инспекторы придерживаются того мнения, что более тесное сотрудничество между руководителями кадровых служб организаций системы Организации Объединенных Наций по вопросам, касающимся найма на конкурсной основе, является желательным. В некоторых профессиональных группах, таких, как администрация, правовые вопросы, внешние связи, финансы, информационные технологии и общественная информация, существуют очевидные возможности для такого сотрудничества.

98. В настоящее время из-за длительных периодов ожидания трудоустройства некоторые из успешно сдавших экзамены кандидатов, включенных в реестр НКЭ, для Организации Объединенных Наций утрачиваются, несмотря на значительные финансовые ресурсы, затраченные на их выявление. Инспекторы хотели бы подчеркнуть, что в целом длительные сроки ожидания кандидатов, числящихся в реестре НКЭ, не связаны с нехваткой квалифицированных или качественных кандидатов в реестре, а обусловлены ненадлежащим кадровым планированием; изменениями в статусе географической представленности стран; разными языковыми требованиями на конкретных вакантных должностях; или изменением личных обстоятельств кандидатов. В случае улучшения сотрудничества между службами найма некоторые из этих проверенных кандидатов могли бы легче и быстрее трудоустроиться в других организациях системы Организации Объединенных Наций.

99. В рамках Сети по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) можно проработать и согласовать технические детали и возможности возмещения затрат на тестирование. В этих же рамках можно обсудить вопрос о взаимном признании результатов тестирования (как в случаях УВКБ). По мнению Инспекторов, подобные шаги не только помогли бы внести вклад в более гибкое ведение реестра Секретариата Организации Объединенных Наций, но и благотворно бы сказались на процессах набора персонала в других организациях системы Организации Объединенных Наций, а также могли бы улучшить и облегчить будущую межучрежденческую мобильность.

100. Инспекторы хотели бы подчеркнуть, что в их намерения не входит инициирование создания какой-то унифицированной экзаменационной системы организаций системы Организации Объединенных Наций, но они считают, что при использовании Сети по вопросам людских ресурсов КСР появляется возможность смягчить существующие трения в нынешних системах набора персонала и уменьшить существующее или появляющееся дублирование некоторых элементов в различных системах проведения конкурсных экзаменов. Подобные усилия привели бы к позитивным результатам в вопросах управления людскими ресурсами для организаций системы Организации Объединенных Наций, а также государств-членов.

101. Хотя Инспекторы отдают себе отчет в значительных различиях между задачами и условиями деятельности Европейского союза и Организации Объединенных Наций, уместно обратить внимание Сети по вопросам людских ресурсов КСР на интегрированную и единую экзаменационную систему всех учреждений Европейского союза. Европейское бюро по набору персонала (ЕБНП), которое было создано с этой целью в 2002 году, за четыре года своего существования разработало и теперь использует компьютеризированную, всеобъемлющую, ориентированную на конкретные результаты и удобную для клиентов экзаменационную систему, оказывая широкомасштабные услуги участвующим учреждениям. Этот опыт стоит учесть при определении направления долгосрочного развития системы НКЭ.

102. Рекомендация 9 нацелена на активизацию координации и сотрудничества между организациями системы Организации Объединенных Наций.

**Рекомендация 9**

**Генеральному секретарю в его качестве Председателя КСР следует внести предложение о том, чтобы Сеть по вопросам людских ресурсов КСР рассмотрела возможность сотрудничества на добровольной основе между организациями системы Организации Объединенных Наций в вопросах, касающихся конкурсных экзаменов для набора персонала, ведения реестров, и в смежных вопросах найма сотрудников.**

**В. Мыслить более перспективно о будущем НКЭ**

103. Нынешняя система НКЭ является полезным и важным каналом организации процесса набора персонала и она вносит значительный вклад в обеспечение Организации квалифицированными постоянными сотрудниками в основных профессиональных группах. Однако различные аспекты ее функционирования можно и следует улучшить, в частности посредством осуществления всех рекомендаций, содержащихся в настоящем докладе. Тем самым, Секретариат Организации Объединенных Наций получил бы в свое распоряжение более эффективную и более оптимальную систему конкурсных экзаменов без изменения базовых параметров НКЭ.

104. В то же время, по мнению Инспекторов, нынешний традиционный экзаменационный процесс сопряжен с использованием слишком большого числа неавтоматизированных, трудоемких элементов и требует комплексной, сложной материально-технической подготовки. В его нынешней организационной форме нет никакой возможности значительно увеличить число экзаменов или сдавших их кандидатов.

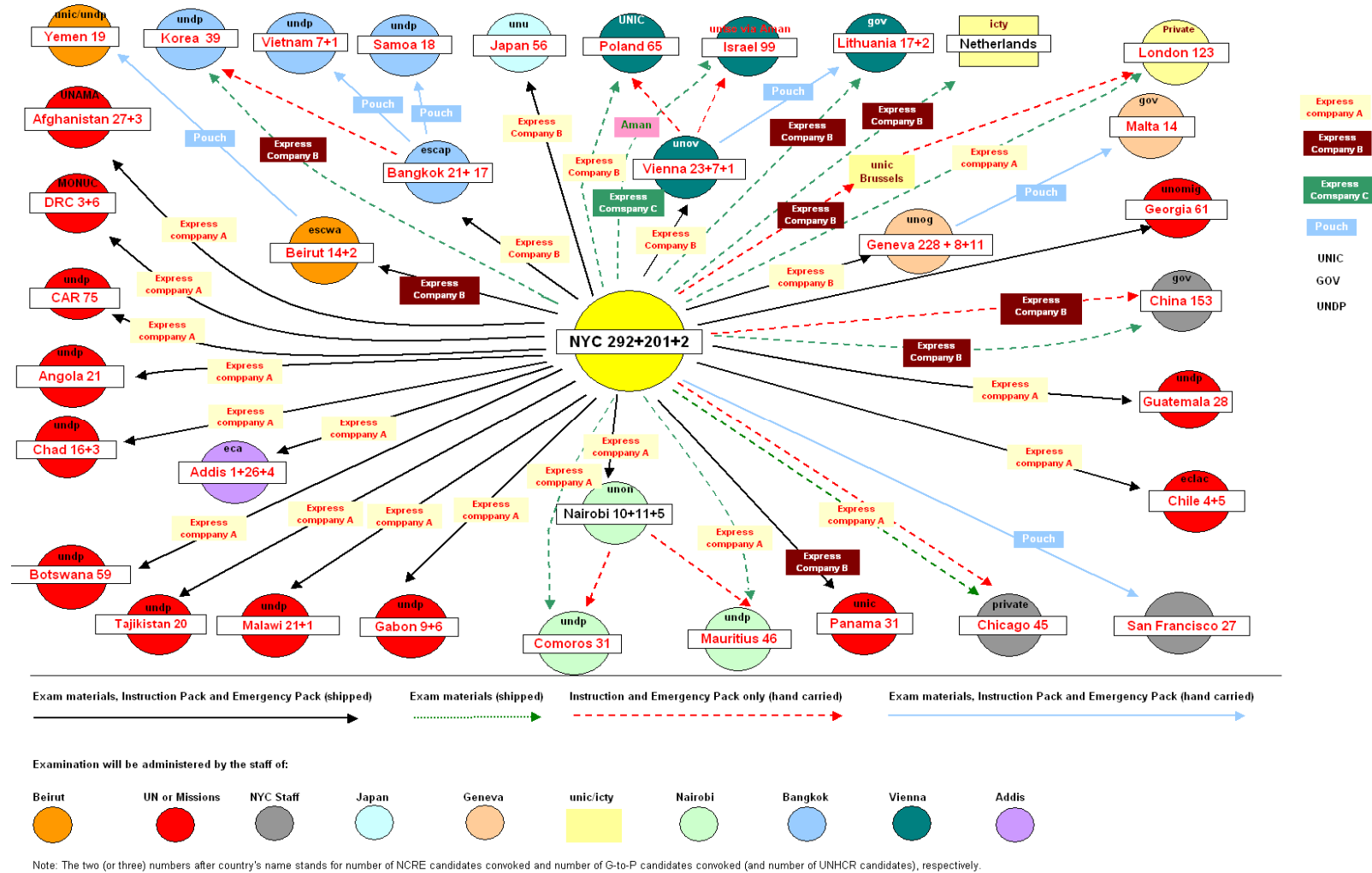
105. Вместе с тем управление людскими ресурсами пережило значительные изменения в результате роста и расширения деятельности Организации Объединенных Наций, что привело к росту спроса на долгосрочное задействование сотрудников категории специалистов в миротворческих операциях; к реализации политики обеспечения мобильности, требующей преданных делу, карьерных международных гражданских служащих для использования в деятельности Организации Объединенных Наций в различных частях мира; а также к будущей гармонизации контрактных механизмов для персонала Организации Объединенных Наций. В этом контексте на основе долгосрочного стратегического кадрового планирования необходимо решить, следует ли использовать НКЭ в более широких масштабах для целей набора персонала, чем это делается сегодня, и следует ли с учетом положительных результатов служебной аттестации сотрудников, набранных на основе НКЭ, использовать их исключительно в Секретариате Организации Объединенных Наций или на более широкой основе в рамках системы Организации Объединенных Наций.

106. Если окончательное решение будет сводиться к тому, что набираться на основе НКЭ будет значительно большее число молодых специалистов в целях обеспечения миротворческих миссий или некоторых из фондов и программ сотрудниками начального уровня, то следует подумать о том, как изменить организационные и технические основы системы конкурсных экзаменов. В зависимости от общих масштабов будущих потребностей в найме сотрудников может возникнуть необходимость в проведении технико-экономического обоснования возможности разработки и использования более компьютеризированного, интегрированного процесса конкурсных экзаменов, способного обеспечить обработку большего числа заявлений, и, следовательно, трудоустройство большего числа кандидатов в разумно короткий период времени.

107. При реализации этих усилий должное внимание необходимо уделить существующей передовой практике в системе Организации Объединенных Наций и за ее пределами. В вышеупомянутом технико-экономическом обосновании следует также оценить сметные расходы на функционирование специализированного подразделения по организации такой системы конкурсных экзаменов. Инспекторы не имеют намерения выдвигать такого рода инициативу в настоящее время до принятия

окончательных решений по смежным вопросам политики Организации Объединенных Наций в области людских ресурсов, но они хотели бы обратить внимание государств-членов и Секретариата на необходимость определиться в вопросе долгосрочной перестройки системы НКЭ с учетом этих решений.

## Приложение I: Маршруты доставки экзаменационных материалов для проведения НКЭ 27 февраля 2007 года



**Приложение II: Общие статистические данные по НКЭ (1998 -2006 годы)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Число претендентов, прошедших предварительный отбор	5 814	8 214	3 719	8 809	7 506	13 994	12 731	14 364	2 732
Число кандидатов, приглашенных на письменные экзамены	1 274	2 247	1 146	3 165	2 479	3 911	4 033	3 515	1 190
Число кандидатов, присутствовавших на письменных экзаменах	768	1 402	769	1 844	1 645	2 249	2 879	2 554	766
Число кандидатов, включенных в реестр	49	107	75	164	94	172	163	221	55
Число стран, приглашенных для участия	28 (a)	57(b)	27	46	41	64	71	69	60
Число стран, принявших участие	18	25	23	39	33	53	62	58	46
Число стран, в которых претенденты подали заявления	18	25	21	36	31	49	58	58	41
Число стран, в которых претенденты прошли отбор	17 (c)	25	21	35	27	49	58	57	39
Число стран, граждане которых сдавали письменные экзамены	17 (c)	25	21	32	24	46	54	53	38
Число профессиональных групп	8	11	7	12	7	8	8	8	7

Источник: Документация СЭТ.

Примечание:

- a) Страны определялись на двухгодичной основе. Таким образом, принять участие в программе НКЭ на 1998-1999 годы было предложено в общей сложности 28 государствам-членам.
- b) Страны определялись на двухгодичной основе. Таким образом, принять участие в программе НКЭ на 1999-2000 годы было предложено в общей сложности 57 государствам-членам.
- c) Экзамены для Демократической Республики Конго были отменены из-за политических беспорядков, хотя в ней имелись прошедшие отбор претенденты, которых можно было бы пригласить на письменные экзамены.

**Приложение III: Годовые расходы на организацию НКЭ (2002-2006 годы)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Расходы Секретариата*	737 425	820 305	911 675	963 890	897 920
Гонорары консультантов	27 000	17 124	15 938	12 000	14 000
Расходы на временный персонал общего значения и на сверхурочные	36 412	37 720	32 000	14 250	3 000
Расходы на подготовку экзаменационных работ	17 538	19 596	17 660	24 325	7 595
Путевые расходы в связи с организацией экзаменов	26 300	29 900	27 900	47 000	37 000
Путевые расходы кандидатов для проведения собеседований или видеоконференций	150 000	180 000	180 000	180 000	60 000
Расходы на рекламу	10 019	10 800	10 800	11 400	10 600
Расходы на доставку материалов	16 630	22 600	28 000	29 000	15 000
Расходы членов экзаменационных комиссий**	100 000	100 000	100 000	100 000	85 000
<b>Общие расходы (в долл. США)</b>	<b>1 121 324</b>	<b>1 238 045</b>	<b>1 323 973</b>	<b>1 381 865</b>	<b>1 130 115</b>
Число кандидатов, успешно сдавших НКЭ	94	172	163	221	55
Число кандидатов, успешно сдавших экзамены для перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов	10	9	7	19	10
Общее число кандидатов, успешно сдавших экзамены	104	181	170	240	65
<b>Расходы на одного кандидата, успешно сдавшего экзамены (в долл. США)</b>	<b>10 782</b>	<b>6 840</b>	<b>7 788</b>	<b>5 758</b>	<b>17 386</b>
<b>Расходы на одного кандидата, прошедшего тестирование (в долл. США)</b>	<b>629</b>	<b>526</b>	<b>435</b>	<b>509</b>	<b>1 273</b>

Источник: Документация СЭТ.

\* Расходы Секретариата включают в себя расходы на сотрудников СЭТ.

\*\* Расходы членов экзаменационных комиссий включают в себя расходы на организацию работы приблизительно 30-40 членов экзаменационных комиссий в среднем в течение одной недели в год.

**Приложение IV: Профессиональные группы, в которых были проведены НКЭ**

Администрация	Архитектура и строительство	Помощник радиопродюсера
Демография	Экономика	Финансы
Права человека	Гуманитарные вопросы	Информационная технология
Правовые вопросы	Библиотечное дело	Средний медицинский персонал
Фотография	Политические вопросы	Общественная информация
Издательское и полиграфическое дело	Наука и техника	Охрана и безопасность
Социальные вопросы	Статистика	Городское развитие
Вебдизайнеры и разработчики		



Приложение V: Успешно сдавшие экзамены кандидаты, включенные в реестр, в разбивке по признаку географической представленности (2002-2006 годы)

Критерии географической представленности	2002		2003		2004		2005		2006	
	Число кандидатов	Доля в процентах	Число кандидатов	Доля в процентах	Число кандидатов	Доля в процентах	Число кандидатов	Доля в процентах	Число кандидатов	Доля в процентах
Из непредставленных стран	1	1	5	3	5	3	1	0.5	4	7
Из недопредставленных стран	49	52	18	10	58	36	75	34	23	42
Из стран, имеющих показатель представленности ниже среднего	44	47	149	87	100	61	145	66	28	51
<b>Итого</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	<b>172</b>	<b>100</b>	<b>163</b>	<b>100</b>	<b>221</b>	<b>100</b>	<b>55</b>	<b>100</b>

Источник: Документация СЭТ.

Приложение VI: Страны, которым было предложено принять участие в НКЭ, в разбивке по признаку географической представленности (2002-2006 годы)

Критерии географической представленности	2002		2003		2004		2005		2006	
	Число стран, которым было предложено принять участие в экзаменах	Число стран, имевших претендентов	Число стран, которым было предложено принять участие в экзаменах	Число стран, имевших претендентов	Число стран, которым было предложено принять участие в экзаменах	Число стран, имевших претендентов	Число стран, которым было предложено принять участие в экзаменах	Число стран, имевших претендентов	Число стран, которым было предложено принять участие в экзаменах	Число стран, имевших претендентов
Непредставленные страны	19	13	17	9	16	11	15	8	17	9
Недопредставленные страны	11	10	8	5	8	7	11	9	10	7
Страны, имеющие показатель представленности ниже среднего	11	8	39	35	47	40	43	41	31	24
<b>Итого</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>64</b>	<b>49</b>	<b>71</b>	<b>58</b>	<b>69</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>40</b>

Источник: Документация СЭТ.

**Приложение VII: Прием на работу сдавших НКЭ кандидатов из реестра, в разбивке по признаку географической представленности (2002-2006 годы)**

	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Число должностей С-2, подлежащих географическому распределению	438	432	441	446	452
Общее число сотрудников уровня С-2, нанятых на основе НКЭ	79 (100)	63 (100)	69 (100)	87 (100)	91 (100)
Число кандидатов из непредставленных стран	7 (8,9)	1(1,8)	0 (-)	2 (2,3)	3 (3,3)
Число кандидатов из недопредставленных стран	17 (21,5)	16 (25,3)	10 (14,5)	21 (24,1)	17 (18,6)
Число кандидатов из стран, имеющих показатель представленности ниже среднего	45 (56,9)	24 (38,0)	39 (56,5)	29 (33,3)	43 (47,3)
Число кандидатов из других стран	10 (12,7)	22 (34,9)	20 (29,0)	35 (40,3)	28 (30,8)

Источник: Документация СЭГ.

Числа в скобках представляют собой проценты.

**Приложение VIII**

**Общий обзор мер, предлагаемых для принятия участвующими организациями по рекомендациям ОИГ  
JIU/REP/2007/9**

	Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций, ее фонды и подпрограммы											Специализированные учреждения и МАГАТЭ												
		Организация Объединенных Наций*	ЮНКТАД	ЮНОДК	ЮНЕП	ХАБИТАТ ООН	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФПА	ЮНИСЕФ	ВПП	МОТ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ
Доклад	К действию	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Для информации	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Рекомендация 1	e	P																							
Рекомендация 2	e	I																							
Рекомендация 3	e	I																							
Рекомендация 4	e	I																							
Рекомендация 5	g	I																							
Рекомендация 6	e	I																							
Рекомендация 7	e	I																							
Рекомендация 8	g	I																							
Рекомендация 9	c	I																							

**Условные обозначения:**  
**P:** Рекомендация для принятия решения руководящим органом  
**I:** Рекомендация для принятия мер исполнительным главой  
: Рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией

**Намечаемая отдача:** **a:** усиление подотчетности **b:** распространение передового опыта **c:** улучшение координации и сотрудничества **d:** усиление контроля и соблюдения требования **e:** повышение эффективности **f:** значительная финансовая экономия **g:** повышение результативности **o:** прочее

\* Охватывает все органы и подразделения, перечисленные в документе ST/SGB/2002/11, кроме ЮНКТАД, ЮНОДК, ЮНЕП, ХАБИТАТ ООН, УВКБ, БАПОР.

-----