

**Наем персонала в организациях системы
Организации Объединенных Наций: сравнительный
анализ и система контрольных параметров**

Общий обзор

Подготовили:

Папа Луи Фаль

Чжан Ишань

Объединенная инспекционная группа

Женева, 2012 год



Организация Объединенных Наций

**Наем персонала в организациях системы
Организации Объединенных Наций: сравнительный
анализ и система контрольных параметров**

Общий обзор

Подготовили:

Папа Луи Фаль

Чжан Ишань

Объединенная инспекционная группа



Организация Объединенных Наций, Женева, 2012 год

Содержание

Стр.

	Сокращения.....		iv
<i>Глава</i>		<i>Пункты</i>	
	I. Введение	1–13	1
	II. Резюме выводов	14–26	4
	III. Рекомендации, адресованные руководящим органам или исполнительным главам.....		7
	IV. Система контрольных параметров.....	27	7
	Институциональная основа для найма персонала.....		8
	Устав Организации Объединенных Наций и положения и правила о персонале.....		8
	Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами ...		9
	Политика и процедуры найма персонала		9
	Делегирование полномочий и подотчетность		9
	Кадровое планирование.....		10
	Модели деловых качеств		11
	Подготовка кадров		12
	Процесс найма персонала		12
	Открытие должности, размещение объявления о вакансии и предварительная проверка кандидатов		12
	Требования к образованию, опыту работы и знанию языков		13
	Составление коротких списков, оценка и отбор		14
	Списки/реестры.....		15
	Электронные процессы найма персонала.....		16
	Своевременность процесса найма персонала		16
	Гендерная сбалансированность и географическое распределение		17
	Гендерная сбалансированность при найме персонала		17
	Географическое распределение при найме персонала		18
	Приложения		
	I. Участие организаций/органов в подготовке настоящего доклада.....		20
	II. Онлайн-обследование ОИГ по вопросам найма персонала в системе Организации Объединенных Наций		21
	III. Этапы процесса набора персонала.....		23
	IV. Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ		24

Сокращения

БАПОР	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
БМТС ООН	База материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций
ВМО	Всемирная метеорологическая организация
ВОЗ	Всемирная организация здравоохранения
ВОИС	Всемирная организация интеллектуальной собственности
ВПП	Всемирная продовольственная программа
ВПС	Всемирный почтовый союз
ИКАО	Международная организация гражданской авиации
ИМО	Международная морская организация
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
КСР	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
МАГАТЭ	Международное агентство по атомной энергии
МАУЛР-ГС	Международная ассоциация по вопросам управления людскими ресурсами в государственном секторе
МООНСА	Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану
МООНСИ	Миссия Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку
МОТ	Международная организация труда
МСЭ	Международный союз электросвязи
МФСР	Международный фонд сельскохозяйственного развития
ОИГ	Объединенная инспекционная группа системы Организации Объединенных Наций
ОПУЛР	Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
УВКБ	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
УВКПЧ	Управление Верховного комиссара по правам человека
УКГВ	Управление по координации гуманитарных вопросов
ФАО	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций

Хабитат ООН	Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам
ЮНВТО	Всемирная туристская организация Объединенных Наций
ЮНЕП	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
ЮНЕСКО	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
ЮНИДО	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
ЮНИСЕФ	Детский фонд Организации Объединенных Наций
ЮНКТАД	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
ЮНОВ	Отделение Организации Объединенных Наций в Вене
ЮНОГ	Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве
ЮНОДК	Управление Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности
ЮНОПС	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
ЮНФПА	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения
ЮНЭЙДС	Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу

I. Введение

1. В рамках программы своей работы на 2011 год Объединенная инспекционная группа (ОИГ) провела обзор порядка найма персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций. Эта тема была предложена Секретариатом Организации Объединенных Наций и поддержана рядом других участвующих организаций.

2. В 2000 году Комиссия по международной гражданской службе (КМГС) приняла Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами (ОПУЛР), в которых были выделены разнообразные, но взаимосвязанные элементы управления людскими ресурсами в общей системе. Одним из шести компонентов этих основных положений являются условия работы, а "набор кадров" выделен в качестве подкомпонента. КМГС определяет набор (наем) персонала как "систему привлечения, оценки и отбора внешних (по отношению к организации) кандидатов для заполнения вакансий". "Набор персонала" отличается от "расстановки кадров", под которой обычно понимается заполнение вакантных должностей сотрудниками, уже работающими в организации.

3. Часто говорят, что персонал представляет собой важнейший актив любой организации. Качество управления людскими ресурсами в целом и процесс найма персонала в частности оказывают прямое воздействие на общую результативность и успех организации. Здесь можно процитировать Международную ассоциацию по вопросам управления людскими ресурсами в государственном секторе (МАУЛР-ГС): "Недостаточно впустить в автобус тех, кто нам нужен, и вывести тех, кто не нужен; необходимо еще и правильно их рассадить". Действительно, «"нужные люди" с соответствующим набором навыков и опытом, необходимыми для выполнения работы, позволяют качественно оказывать услуги»¹.

4. Таким образом, найм персонала имеет решающее значение для всех организаций; в нем задействованы не только службы людских ресурсов, но и во все большей степени профильные руководители. Время и ресурсы, затрачиваемые на процесс найма, являются значительными, но издержки, сопряженные с набором не тех людей, еще более велики: от низкой производительности и затрат времени на решение проблем с низкой результативностью работы до расходов на найм новых сотрудников².

5. В системе Организации Объединенных Наций найм персонала является проблемой, вызывающей постоянную обеспокоенность государств-членов, о чем свидетельствуют различные резолюции Генеральной Ассамблеи и заявления руководящих органов других организаций системы. В одной из последних резолюций об управлении людскими ресурсами Генеральная Ассамблея в который раз затронула целый ряд вопросов, связанных с наймом персонала, в том числе:

- необходимость планирования людских ресурсов;
- одинаковое отношение к кандидатам, имеющим эквивалентное образование;

¹ International Public Management Association for Human Resources, *Recruiting and staffing in the Public Sector: Results from IPMA-HR Research Series*, (Summer 2007), p. 3.

² См. <http://www.ransonassociates.co.uk/hrprocesses.htm>.

- вопрос о неизменно высокой доле вакансий в организации, в частности в полевых миссиях, и большой текучести кадров, особенно в местах службы с трудными условиями;
- первостепенное значение ускорения процесса найма и укомплектования штатов;
- вопрос о полной согласованности всех административных инструкций, касающихся людских ресурсов, с соответствующими резолюциями;
- необходимость повышения информированности о возможностях трудоустройства в Организации, в том числе посредством более широких информационных кампаний;
- необходимость уважения равенства обоих рабочих языков Секретариата и использования дополнительных рабочих языков в конкретных местах службы³.

6. В свете этого цель настоящего обзора заключается в том, чтобы оценить в контексте многообразных потребностей организаций системы Организации Объединенных Наций эффективность, транспарентность и справедливость процесса найма персонала с учетом таких принципов, как географическая представленность, гендерная сбалансированность и равенство официальных рабочих языков. Этим обзором охватываются правила, политика и процедуры найма персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций с заострением внимания на внешнем наборе, ведущем к назначениям сроком на год и более. В нем дается сравнительный анализ, в котором выделяются сходные черты и различия, а также передовая практика.

Методология

7. Обзором были охвачены 34 организации/органа системы Организации Объединенных Наций. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами ОИГ, а также ее внутренними процедурами работы методология, использовавшаяся при подготовке настоящего доклада, предусматривала проведение предварительного анализа, анкетирования, бесед, а также углубленный анализ собранной информации. Тридцати четырем организациям/органам были разосланы подробные вопросники, а также были проведены беседы с сотрудниками 27 организаций/органов и с представителями персонала 12 организаций/органов в Нью-Йорке, Женеве, Вене, Риме и Париже. Кроме того, проводившая обзор группа посетила Миссию Организации Объединенных Наций по оказанию содействия Ираку (МООНСИ) и кувейтскую базу Миссии Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану (МООНСА) и провела беседы с сотрудниками служб управления людскими ресурсами (УЛР) и представителями персонала. Была проведена видеоконференция с должностными лицами службы УЛР Базы материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций (БМТС ООН) (см. приложение I).

8. Было проведено онлайн-обследование более 1 200 членов групп по оценке и постоянно действующих органов по назначениям/контрольных органов 23 организаций системы Организации Объединенных Наций в целях ознакомления с их мнениями относительно эффективности, прозрачности и справедливости процесса найма персонала в их организациях. Доля ответивших

³ Резолюция 65/247 Генеральной Ассамблеи, пункты 11–26.

составила 33,6% (см. приложения I и II). Кроме того, организациям было предложено представить соответствующие статистические данные, и полученные данные были включены в доклад. Вместе с тем получение данных, которые позволили бы провести надежный сравнительный анализ во временном разрезе и между организациями, было сопряжено с проблемами из-за разных методов сбора данных и разных систем отчетности. Подробная информация о результатах обзора в разбивке по организациям приводится в различных приложениях⁴.

9. На основе проведенных исследований и сделанных выводов Инспекторы выявили передовые виды практики и рекомендовали набор контрольных параметров для использования организациями в качестве стандартных критериев в управленческой практике, процессах найма персонала и в оценке прогресса.

10. Обзор был выпущен в четырех частях, а именно: в виде трех записок о существующей институциональной основе для найма персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций (JIU/NOTE/2012/1); о процессах и практике найма персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций и идеях относительно согласования процессов найма (JIU/NOTE/2012/2); о гендерной сбалансированности и географическом распределении в процессе найма персонала (JIU/NOTE/2012/3); а также настоящего общего обзора, в котором обобщаются основные выводы, рекомендации и приводятся предлагаемые контрольные параметры (JIU/REP/2012/4). Инспекторы подчеркивают, что настоящий доклад, содержащий общий обзор, следует анализировать и рассматривать вместе с тремя упомянутыми записками, и, исходя из этого, руководящим органам, секретариатам и Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) следует принимать соответствующие меры.

11. У участвующих организаций были запрошены замечания по проектам доклада и записок, которые были приняты во внимание при подготовке окончательных версий доклада и записок. В соответствии с пунктом 2 статьи 11 статута ОИГ настоящий доклад был окончательно доработан после консультаций между Инспекторами, с тем чтобы взвесить предлагаемые выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.

12. Для облегчения работы с докладом и записками, а также выполнения содержащихся в них рекомендаций и контроля за их выполнением в приложении IV приводится таблица с указанием того, представляются ли этот доклад и записки соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице выделяются те рекомендации, которые имеют актуальное значение для каждой организации, и указывается, требуется ли для их выполнения решение директивного или руководящего органа организации или же меры по ним могут быть приняты исполнительным главой организации.

13. Инспекторы хотели бы выразить свою признательность всем, кто оказал им содействие при подготовке настоящего доклада, и в особенности тем, кто принял участие в беседах и с такой готовностью поделился своими знаниями и опытом.

⁴ Обзором не были охвачены процессы найма по системе внешнего подряда, зачисления в штат или контрольных проверок.

II. Резюме выводов

Институциональная основа

14. основополагающие ценности и принципы организаций, закрепленные в Уставе Организации Объединенных Наций и эквивалентных ему уставных документах, обеспечивают этический фундамент эффективной институциональной основы для найма персонала. Они более подробно прописываются также в положениях и правилах о персонале организаций. Вместе с тем Инспекторы установили, что другие важные принципы, такие как состязательность в процессе найма и минимальные требования к знанию языков, не включены в положения о персонале некоторых организаций.

15. Инспекторы обнаружили также расхождения в других компонентах институциональных основ между организациями, в том числе в стратегиях управления людскими ресурсами, а также в политике и процедурах найма персонала, которые во многих случаях могли бы быть проработаны более полно. Кадровое планирование является императивом для четырех основных фондов и программ, но в меньшей мере распространено в более мелких учреждениях.

16. Модели деловых качеств широко используются для найма персонала, и некоторые из них обновляются для отражения меняющихся реалий. Это обеспечивает возможность для применения более согласованного подхода к составлению профилей и показателей деловых качеств и облегчает межучрежденческую мобильность. Необходимо также обеспечивать последовательную оценку деловых качеств с использованием различных методов оценки; Инспекторы отметили некоторые расхождения. Кроме того, одним из основополагающих требований для всех членов групп по оценке должна быть подготовка по вопросам проведения собеседований на основе выявления деловых качеств, но обеспечивается это далеко не всегда.

17. В контексте управления, ориентированного на конкретные результаты, Инспекторы отмечают, что ответственность за процесс найма персонала и решения об отборе кадров все чаще делегируется соответствующим руководителям, а непосредственное участие сотрудников служб управления людскими ресурсами (УЛР) становится более ограниченным. Инспекторы считают, что службы УЛР должны играть более активную роль в повышении прозрачности, обеспечении беспристрастности, а также в противодействии формированию представлений о несправедливости, которые были отмечены при проведении обследования ОИГ. Обеспечению большей легитимности этого процесса способствовало бы также более широкое участие представителей персонала. Инспекторы установили также, что значительные дискреционные полномочия в вопросах назначения сотрудников сохраняют за собой исполнительные главы, особенно при назначениях на должности самого высокого уровня, что может подрывать прозрачность и состязательность процесса найма сотрудников в целом.

18. В большинстве организаций системы подотчетности не являются достаточно эффективными для обеспечения должного процесса; их необходимо укрепить, в том числе посредством разработки целевых параметров и показателей найма, создания механизмов контроля за соблюдением требований, регулярной отчетности о достигнутых результатах перед руководящими органами и широкого распространения информации на вебсайтах организаций. Процесс найма персонала во всех организациях должен быть объектом

регулярных проверок и контроля со стороны внутренних и внешних надзорных органов.

Процесс найма персонала

19. Инспекторы установили, что для принятия решений об отборе кадров, которые обеспечивали бы высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности сотрудников организаций системы Организации Объединенных Наций, процессы найма персонала во всех организациях нуждаются в существенных усовершенствованиях, включая следующие:

- эффективное управление вакансиями на основе кадрового планирования;
- систематическое использование стандартизированных классификаций должностных обязанностей, включая минимальные требования к квалификации, опыту работы и знанию языков;
- строгое соблюдение предельных сроков размещения объявлений о вакансиях;
- более эффективные методы оценки, используемые на комбинированной основе, включая стандартизированные устные и письменные тесты и собеседования на основе выявления деловых качеств;
- использование центров по оценке для найма всех руководителей старшего звена;
- рейтинг и ранжирование кандидатов, а также документальное оформление решений;
- тщательные контрольные проверки;
- создание эффективных электронных систем найма персонала для автоматизации и ускорения процессов, а также облегчения контроля и отчетности.

20. Процесс найма персонала сложен и занимает много времени (см. приложение III). Это остается серьезной проблемой во всех организациях, и на различных этапах были выявлены существенные "узкие места", для развязки которых требуются целенаправленные действия. Списки предварительно одобренных кандидатов, как представляется, обеспечивают определенную возможность для ускорения найма, но, вероятно, в большей мере подходят в конкретных ситуациях, таких как чрезвычайные ситуации. Залогом улучшения этой ситуации является строгий контроль за сроками найма в увязке с контрольными показателями служб УЛР и эффективные механизмы обеспечения подотчетности.

Согласование практики найма персонала

21. Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) отводится ключевая роль в содействии согласованию практики найма персонала организациями системы Организации Объединенных Наций. В частности, для устранения расхождений и отражения новых реалий в методах работы следует обновить предусмотренную КМГС систему классификации должностей категории специалистов и выше. В поддержку общесистемной слаженности и достижения цели "Единой Организации Объединенных Наций" во всех организациях должны применяться общие требования к минимальному образованию, опыту работы и знанию языков.

22. Сеть по вопросам людских ресурсов Комитета высокого уровня по вопросам управления Координационного совета руководителей системы (КСР/КВУУ) активно участвует в некоторых инициативах по согласованию процессов найма в контексте концепции "Единство действий", в том числе в пилотном проекте по согласованию объявлений о вакансиях и отбора в рамках некоторых категорий персонала на уровне стран. Инспекторы считают эти инициативы многообещающим шагом в направлении активизации усилий по согласованию этих процессов в будущем.

Гендерная сбалансированность

23. Большинство организаций системы Организации Объединенных Наций приняли на себя обязательства добиться в своих секретариатах гендерного паритета, особенно на должностях категории специалистов и выше, а в некоторых организациях эта цель представляет собой обязательное, привязанное к конкретным срокам требование, установленное руководящими органами. Тем не менее Инспекторы пришли к выводу, что в большинстве случаев, даже когда это является обязательным требованием, гендерный паритет не достигнут, хотя в последние годы было обеспечено пропорциональное увеличение занятости женщин категории специалистов, что отражает главным образом их увеличение на должностях младших уровней.

24. Причины, приводимые в качестве объяснения сохраняющегося гендерного дисбаланса при найме, включают в себя небольшое число претендентов из числа женщин, особенно на должности, требующие высокого уровня специализации или предполагающие работу в полевых условиях, а также ограниченные возможности для внешнего найма персонала. Эти проблемы следует решать в рамках более эффективных стратегий и политики в области найма и гендерного равенства, включая ежегодные контрольные показатели постепенного продвижения к гендерному паритету, показатели для оценки прогресса и регулярную отчетность перед руководящими органами.

Географическое распределение

25. Многие организации применяют систему желательных диапазонов в целях обеспечения справедливого географического распределения в штатном укомплектовании своих секретариатов, наиболее сложной из которых является система взвешенного расчета по каждому государству-члену на основе факторов членства, размера финансового взноса и численности населения. Инспекторы пришли к выводу, что другие системы, основанные на регионах или странах-донорах/программных странах, являются менее удовлетворительными.

26. В большинстве организаций принцип географического распределения по-прежнему ограничивается кругом финансируемых за счет регулярного бюджета должностей категории специалистов и выше, что не позволяет учесть значительные изменения в составе секретариатов в последние годы, включая изменения в источниках и каналах финансирования. Поэтому принцип географического распределения применяется к небольшой доле от всех должностей (например, под принцип географического распределения в Секретариате Организации Объединенных Наций подпадает лишь 11,28% всех должностей), что противоречит цели и духу Устава Организации Объединенных Наций. Инспекторы считают, что принцип географического распределения должен применяться ко всем должностям, создаваемым на один год и более, на уровне категории специалистов и выше. Кроме того, меры по обеспечению

справедливого географического распределения должны быть встроены в стратегии, политику и практику найма персонала.

III. Рекомендации, адресованные руководящим органам или исполнительным главам

Рекомендация 1

Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует поручить исполнительным главам руководствоваться 15 контрольными параметрами найма, предложенными в настоящем обзоре, при наборе внешних кандидатов по срочным контрактам на один год или более (JIU/REP/2012/4, paras 27).

Рекомендация 2

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует периодически отчитываться перед руководящими органами о полномочиях, делегированных в области найма персонала, механизмах подотчетности, созданных для контроля за такими делегированными полномочиями, и их результативности в соответствии с контрольным параметром 4 (JIU/NOTE/2012/1, paras. 16–42).

Рекомендация 3

Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций, которые еще не сделали этого, следует сократить сроки размещения объявлений о вакансиях до максимум 30 дней и, в случае необходимости, заручиться одобрением руководящих органов (JIU/NOTE/2012/2, paras. 4–23).

Рекомендация 4

КСР/КВУУ следует продолжать реализовывать инициативы по согласованию методов найма персонала и следует расширить сферу охвата своей деятельности в этой области (JIU/NOTE/2012/2, paras. 115–121).

IV. Система контрольных параметров

27. Инспекторы рекомендуют следующий набор из 15 контрольных параметров, охватывающих институциональную основу для найма персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций, процесс найма, а также аспекты гендерной сбалансированности и географического распределения. Инспекторы призывают организации системы Организации Объединенных Наций использовать их в качестве стандартных критериев для найма персонала и оценки прогресса.

Институциональная основа для найма персонала (JIU/NOTE/2012/1)

Устав Организации Объединенных Наций и положения и правила о персонале (пункты 4–5)

Контрольный параметр 1

Устав Организации Объединенных Наций и эквивалентные ему уставные документы всех других организаций системы Организации Объединенных Наций, положения и правила о персонале каждой организации и соответствующие резолюции руководящих органов обеспечивают общую основу для найма персонала в каждой организации. При найме персонала в полной мере соблюдаются основополагающие принципы, закрепленные в них.

Для этого требуется следующее:

- a) положения и правила о персонале включают в себя общие основы и принципы, отвечающие требованиям пунктов b)–h) ниже;
- b) в процессе найма выявляются и отбираются сотрудники, которые демонстрируют высокий уровень работоспособности, компетентности и добросовестности;
- c) решения об отборе сотрудников принимаются на прозрачной основе и без какой-либо предвзятости или дискриминации;
- d) отбор сотрудников производится на конкурсной основе на все должности, вне зависимости от категории, класса или уровня. Решения об отборе сотрудников строятся на заранее одобренных минимальных требованиях и критериях оценки, а также являются прозрачными и хорошо задокументированными. Руководители несут ответственность за эти решения;
- e) сотрудники категории специалистов и выше нанимаются на как можно более широкой географической основе. На момент отбора предпочтение отдается кандидатам из стран, которые не представлены или недопредставлены, при условии равного уровня квалификации и компетентности;
- f) на момент отбора должное внимание уделяется необходимости обеспечения гендерного паритета, особенно на должностях категории специалистов и выше;
- g) без ущерба для найма новых талантов в полной мере учитывается квалификация и опыт лиц, уже находящихся на службе;
- h) должное внимание уделяется знанию как минимум двух рабочих языков, особенно на должностях категории специалистов и выше, а также, если это предусмотрено, знанию дополнительных рабочих языков в конкретных местах службы.

Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами (пункты 6–10)

Контрольный параметр 2

Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами, задают стратегическую направленность в деле управления людскими ресурсами и их развития в каждой организации в соответствии с общеорганизационными потребностями и вызовами и определяют методы найма, которые являются действенными и эффективными в привлечении и отборе компетентных кандидатов необходимых разнообразных профилей.

Основные положения, касающиеся управления людскими ресурсами (УЛР):

- a) определяют стратегические цели управления людскими ресурсами в соответствии с общеорганизационными потребностями;
- b) устанавливают приоритеты в рамках имеющихся ресурсов и инструментов;
- c) включают в себя конкретные целевые параметры, показатели и предусмотренные сроки; и
- d) четко определяют тех, на кого возложена ответственность за достижение поставленных целей.

Политика и процедуры найма персонала (пункты 11–15)

Контрольный параметр 3

Для определения и документального оформления каждого этапа процесса найма предусмотрены детально прописанные процедуры. Эти процедуры должным образом распространяются среди нанимающих персонал руководителей, последовательно применяются и эффективно осуществляются с должным учетом принципов прозрачности и своевременности на протяжении всего процесса. Эти процедуры периодически рассматриваются и в случае необходимости пересматриваются по согласованию со всеми соответствующими сторонами.

См. контрольные параметры 8–12 в документе JIU/NOTE/2012/2.

Делегирование полномочий и подотчетность (пункты 16–42)

Контрольный параметр 4

Подотчетность пронизывает каждое действие в процессе найма персонала.

С этой целью исполнительные главы:

- a) обеспечивают соответствующий уровень делегирования полномочий и четкое разделение сфер ответственности и подотчетности за

каждый этап процесса найма, включая выработку рекомендаций и принятие окончательных решений;

b) обеспечивают соблюдение должной процедуры и справедливую состязательность при найме на все должности, в том числе на должности старшего звена;

c) сводят дискреционные полномочия в процессе найма к необходимому минимуму и обеспечивают, чтобы причины для исключений должным образом обосновывались, документировались и доводились до сведения соответствующих руководящих органов;

d) устанавливают целевые параметры и показатели в области найма; контролируют соблюдение установленных целевых параметров/показателей на уровне всей организации и департаментов и обеспечивают подотчетность нанимающих персонал руководителей в вопросах достижения этих целевых параметров/показателей; проводят периодический обзор делегированных полномочий с учетом достигнутых результатов;

e) устанавливают меры ответственности за несоблюдение установленных принципов политики и процедур, в том числе, в случае необходимости, в рамках служебных аттестаций и/или дисциплинарных мер;

f) публикуют в онлайн-режиме ежегодные статистические данные о найме персонала, включая целевые параметры и результаты, а также периодические доклады об осуществлении стратегии и организации в области УЛР/найма руководящим органам;

g) поручают проведение регулярных управленческих аудитов/оценок процесса найма персонала и обеспечивают принятие должных последующих мер по выполнению вынесенных рекомендаций.

Кадровое планирование (пункты 43–47)

Контрольный параметр 5

Кадровое планирование обеспечивается в соответствии с общеорганизационными потребностями.

Эффективное кадровое планирование:

a) обеспечивает учет общего количества, мобильности и текучести кадров, а также имеющихся ресурсов и возможностей и потребностей организации;

b) определяет все важнейшие решения и процессы в области найма персонала, включая установление соответствующих показателей соотношения между объявляемыми внешними и внутренними вакансиями и между отбираемыми внешними и внутренними кандидатами; и

c) обеспечивает тщательный контроль и регулярный обзор соблюдения этих показателей соотношения.

Модели деловых качеств (пункты 48–55)**Контрольный параметр 6**

Учет деловых качеств необходим при найме сотрудников на все должности. Модели деловых качеств разрабатываются и применяются для обеспечения того, чтобы каждый отбираемый кандидат обладал требуемыми навыками, качествами и поведенческими установками и лучше всего подходил для данной должности.

Для этого модели деловых качеств:

- a) обеспечивают матрицу тех поведенческих установок, которые ценятся, признаются и поощряются организацией;
- b) отражают структуру и приоритеты организации и увязываются со структурой и приоритетами других организаций системы Организации Объединенных Наций в целях согласования практики, содействия межучрежденческой мобильности и расширения общей базы талантов;
- c) служат движущей силой процесса найма с самого начала (открытие должности) и до конца (решение об отборе кандидата);
- d) охватывают поведенческие установки и технические навыки, а также соответствующие управленческие деловые качества;
- e) содержат определение каждого делового качества и показатели оценки поведения;
- f) определяют деловые качества по типам должностных/профессиональных категорий и классов должностей;
- g) ограничивают число деловых качеств максимум 12 в расчете на должность/профессиональную категорию и сводят их в блоки;
- h) определяют три-четыре уровня владения деловыми качествами для отражения прогрессивного роста и повышения уровня ответственности или экспертного опыта, соответствующего конкретной должности в рамках иерархической структуры организации;
- i) устанавливают требование относительно проведения оценки деловых качеств на основе сочетания методов оценки, включая собеседования, письменные тесты и контрольные проверки;
- j) периодически рассматриваются и обновляются/модифицируются с учетом меняющихся потребностей;
- k) составляют часть учебных планов организации; и
- l) широко распространяются.

Подготовка кадров (пункты 56–58)**Контрольный параметр 7**

Разрабатываются программы подготовки по вопросам, касающимся политики, процедур и практики найма персонала, включая проведение собеседований на основе выявления деловых качеств и другие методы оценки, которые являются обязательными для сотрудников служб людских ресурсов, нанимающих персонал руководителей и членов специальных групп по оценке и постоянных органов по назначениям/контрольных органов.

Для этого требуется следующее:

- a) программы подготовки разрабатываются и осуществляются профессиональными инструкторами по людским ресурсам;
- b) программы подготовки охватывают все аспекты оценки при найме персонала, включая, в случае необходимости, проведение собеседований на основе выявления деловых качеств и другие методы; и
- c) подготовка носит обязательный характер для всех, кто несет ответственность за процесс найма персонала, и должна проводиться до возложения на них этой ответственности.

Процесс найма персонала (JIU/NOTE/2012/2)

Открытие должности, размещение объявления о вакансии и предварительная проверка кандидатов (пункты 4–29)

Контрольный параметр 8

Этап открытия должности, размещения объявления о вакансии и предварительной проверки кандидатов в процессе найма персонала регулируется прописанными процедурами и руководящими положениями, отражающими передовую практику в вопросах стандартного описания должностных функций, профилей и объявлений о вакансиях и обеспечивающими четкие временные рамки.

На этом этапе предусматривается следующее:

- a) заблаговременное проведение работы по кадровому планированию для определения того, какие должности будут открываться, когда и как, и для установления показателя отношения внешнего найма к внутренней расстановке кадров или продвижению по службе;
- b) объявляются все вакантные должности, включая должности старшего звена. Процесс найма инициируется как минимум за шесть месяцев в случае образования вакансий, о которых известно заблаговременно, т.е. в таких случаях, как выход в отставку, вновь создаваемые должности или должности, подлежащие ротации, но в любом случае не позднее, чем в тот месяц, в котором должность становится вакантной;
- c) все должности классифицируются в соответствии со стандартами КМГС и готовятся конкретные или общие описания должностных функций или

профилей должностных обязанностей. Соответствующее описание должностных функций рассматривается и обновляется по мере необходимости. Для новых должностей готовится классифицированное описание должностных функций или общее описание должностных обязанностей;

d) в случае определенных категорий и уровней должностей используются стандартные или общие объявления о вакансиях;

e) объявления о вакансиях включают в себя критерии оценки, минимальные требования к образованию/квалификации и навыкам, соответствующему опыту работы, знанию языков, деловым качествам, а также метод оценки, который будет использоваться;

f) объявления о вакансиях переводятся на соответствующие рабочие языки соответствующей организации и, если это предусмотрено, на язык конкретного места службы;

g) все объявления о вакансиях размещаются в онлайн-режиме и, в случае необходимости, распространяются через другие средства информации, включая специализированные СМИ и технические советы в случае специализированных должностей;

h) объявления о вакансиях размещаются на срок, не превышающий один месяц; и

i) заявления кандидатов предварительно проверяются на предмет соответствия минимальным требованиям.

Требования к образованию, опыту работы и знанию языков (пункты 30–47)

Контрольный параметр 9

В целях поддержки межучрежденческой мобильности и достижения цели "Единой Организации Объединенных Наций" минимальные требования к образованию и квалификации, опыту работы и знанию языков в отношении сотрудников категорий специалистов и общего обслуживания во всех организациях системы Организации Объединенных Наций согласовываются.

Для этого требуется следующее:

a) применяются одинаковые требования к уровню образования и квалификации (эквивалентные степени бакалавра или магистра). Первая степень может требоваться для должностей начального уровня, а более высокая степень – для должностей более высокого уровня и старшего звена; в случае определенных должностей специализированных учреждений и МАГАТЭ, требующих высокой квалификации, может предусматриваться степень доктора;

b) степень должна быть присвоена официально признанным университетом или институтом и должна проверяться на эквивалентность и достоверность на этапе предварительной проверки кандидата с привлечением Всемирной базы данных о высших учебных заведениях, которые публикуются Информационным центром МАУ/ЮНЕСКО по вопросам высшего образования на ежегодной основе и которые имеются на КД-ПЗУ;

c) в случае должностей категории специалистов и выше минимальные требования к образованию и квалификации увязываются с количеством

отработанных лет; в случае должностей начального уровня (С-1) никакого опыта работы не требуется;

д) в случае каждого класса должности категории общего обслуживания в рамках всей системы требуется наличие аттестата об окончании средней школы или эквивалентного ему документа и равное число отработанных лет; и

е) в случае должностей категории специалистов и выше должно уделяться внимание знанию как минимум двух рабочих языков (требуется очень хорошее знание одного языка и знание на рабочем уровне другого), включая язык конкретного места службы, если это предусмотрено. Это знание языков имеет особенно важное значение для старших сотрудников и сотрудников служб людских ресурсов, которые должны служить примером.

Составление коротких списков, оценка и отбор (пункты 48–85)

Контрольный параметр 10

Этап процесса найма персонала от составления коротких списков до оценки и отбора регулируется прописанными процедурами и руководящими положениями, отражающими передовую практику в вопросах составления коротких списков, проведения собеседований, тестирования, составления рейтингов и ранжирования, отбора и проверки, с должным учетом принципов прозрачности и своевременности на протяжении всего этого этапа.

Для достижения этой цели требуется следующее:

а) предусмотрены детально прописанные процедуры, а сотрудники служб людских ресурсов, нанимающие персонал, руководители и члены отборочных групп получают углубленную подготовку;

б) нанимающий персонал руководитель производит оценку каждого предварительно проверенного заявления на предмет соблюдения требований к должности, указанных в объявлении о вакансии, используя предварительно одобренные критерии оценки и рейтинги;

в) группа по оценке/отбору или совет по назначениям составляет, проверяет и одобряет короткий список, куда включаются как минимум три кандидата. Включенные в короткий список кандидаты подвергаются углубленной оценке на предмет их квалификации, опыта, деловых качеств, языковых навыков и других навыков, в случае необходимости, на основе обязательных собеседований, устных/письменных тестов и других методов оценки;

г) в соответствии с делегированными полномочиями в области найма персонала по каждой вакансии или группе вакансий, включая должности высокого уровня, создаются специальные группы по проведению собеседований, оценке и отбору для проведения собеседований и оценки кандидатов, а также составления списка из рекомендуемых кандидатов;

д) в состав групп по проведению собеседований, оценке и отбору входят как минимум три человека, прошедшие подготовку по методам проведения собеседований на основе выявления деловых навыков. В группе представлены и мужчины, и женщины, причем один член группы не представляет нанимающее подразделение. В их работе участвуют

представители служб людских ресурсов, по крайней мере в качестве консультантов;

f) для кандидатов на должности категории специалистов и выше проводятся стандартные устные/письменные тесты в разбивке по категориям и классам должностей; для кандидатов на должности категории общего обслуживания и отдельные должности в сфере финансов, информационной технологии – канцелярские и другие специализированные тесты. Для проверки уровня владения требуемым языком (языками) проводятся языковые тесты. Эти тесты разрабатываются и проводятся сотрудниками служб людских ресурсов и нанимающими персонал руководителями;

g) кандидаты на руководящие должности оцениваются с использованием комплексных методов, предпочтительно в центре по оценке;

h) периодически проводится анализ эффективности различных методов оценки, а результаты этого анализа учитываются в рамках всего процесса;

i) рассматриваются результаты предыдущих служебных аттестаций и систематически проводятся контрольные проверки вне зависимости от позиций и классов должностей;

j) контрольные органы удостоверяются в том, что процесс составления коротких списков, оценки и вынесения рекомендаций соответствует правилам и процедурам, и выносят консультативные заключения по вопросу о том, соответствуют ли рекомендации требованиям в отношении конкретной должности и критериям оценки. В этих органах представлены сотрудники служб людских ресурсов и представители персонала;

k) как на этапе составления коротких списков, так и на этапе окончательного отбора в письменном виде фиксируются причины отбора или отклонения каждого кандидата;

l) в целях повышения качества процесса найма персонала устанавливаются целевые параметры и показатели, в том числе позволяющие оценить эффективность специальных групп по оценке и постоянных органов; на регулярной основе контролируется соблюдение требований; и

m) те, кто контролирует процесс найма и принимает окончательное решение, несут ответственность за конечный результат и за любые возникающие вследствие этого обоснованные претензии.

Списки/реестры (пункты 86–93)

Контрольный параметр 11

В целях ускорения процесса отбора, исходя из общеорганизационных потребностей в вопросах найма персонала о конкретных категориях должностей и профессиональных группах, в случае необходимости, составляются списки/реестры предварительно оцененных кандидатов.

Для этого:

a) составляются списки/реестры прошедших оценку кандидатов, которые были рекомендованы либо на конкретную вакантную должность, либо

на должность, открытую в какой-то конкретной категории, но которые еще не были отобраны;

b) те, кто отвечает за ведение списков, обеспечивают соответствие ожиданиям нанимающих персонал руководителей с точки зрения наличия кандидатов и продолжительности нахождения этих кандидатов в списке;

c) обеспечивается регулярное обновление и удобство в использовании баз данных по соответствующим спискам; и

d) производится периодическая оценка систем списков/реестров, а результаты такой оценки учитываются в рамках всего процесса.

Электронные процессы найма персонала (пункты 94–99)

Контрольный параметр 12

Для полной автоматизации процессов найма персонала и повышения уровня прозрачности разрабатываются действенные и эффективные с точки зрения затрат электронные системы найма.

Для этого требуется следующее:

a) в рамках всей организации обеспечивается стандартизация и должное документирование процессов найма персонала;

b) с учетом требований клиентов разрабатываются электронные системы найма, которые удобны в использовании;

c) производится тщательное тестирование электронных систем найма до их внедрения;

d) обеспечивается комплексный характер электронных систем найма, в том числе по таким аспектам, как стандартные/общие описания должностных обязанностей, объявления о вакансиях, предварительная проверка претендентов, заранее одобренные критерии оценки кандидатов, систематическая регистрация оценок, отслеживание состояния дел, процесс одобрения, предложения о назначении и последующие меры;

e) система обеспечивает сбор всеобъемлющих данных в целях контроля и отчетности; и

f) производится периодическая оценка действенности и эффективности электронной системы найма с точки зрения затрат.

Своевременность процесса найма персонала (пункты 100–106)

Контрольный параметр 13

Время найма с момента размещения объявления о вакансии до принятия решения об отборе не превышает 120 дней.

Это влечет за собой следующее:

a) для каждого этапа процесса найма с момента размещения объявления о вакансии до момента принятия решения об отборе устанавливается максимальная продолжительность;

- b) для содействия обеспечению своевременности всего процесса в случае необходимости используются процедуры группового найма и заранее составленные списки;
- c) для ускорения процесса и отслеживания задержек разрабатываются эффективные электронные системы найма; и
- d) создаются системы мониторинга и механизмы обеспечения подотчетности.

Гендерная сбалансированность и географическое распределение (JIU/NOTE/2012/3)

Гендерная сбалансированность при найме персонала (пункты 3–38)

Контрольный параметр 14

С учетом того, что при приеме на службу и определении условий службы главным соображением, которым следует руководствоваться, является необходимость обеспечения высокого уровня работоспособности, компетентности и добросовестности, в общеорганизационной культуре, положениях о персонале, а также в стратегиях, политике, руководящих принципах, процедурах и практике найма персонала обеспечивается соблюдение принципа гендерной сбалансированности (50/50).

Это влечет за собой следующее:

- a) принцип гендерной сбалансированности (50/50) закрепляется в положениях о персонале, а также в стратегиях, политике и процедурах найма персонала;
- b) гендерная сбалансированность (50/50) обеспечивается на всех должностях категории специалистов и выше;
- c) на уровне всей организации и департаментов, особенно на уровне руководства старшего звена, устанавливаются нарастающие ежегодные или двухгодичные целевые параметры и показатели гендерной представленности для достижения общего паритета (50/50);
- d) устанавливаются целевые параметры/показатели для найма более значительной доли сотрудников женского пола из непредставленных и недопредставленных стран;
- e) на момент принятия решения об отборе кандидатов нанимающим персонал руководителям представляется информация о гендерной сбалансированности, которая принимается во внимание в процессе принятия решений. Контрольные органы проверяют соблюдение этого требования;
- f) нанимающие персонал руководители на момент отбора кандидатов документируют причины, по которым не удалось выявить ни одного квалифицированного кандидата женского пола, особенно в департаментах, где существует дисбаланс;
- g) женщины представлены в составе групп по проведению собеседований/оценке и отбору и контрольных органов. В случае несоблюдения

этого требования требуется письменное изложение причин допущенных исключений;

h) обеспечивается контроль за достижением целевых показателей по гендерной сбалансированности, а те, кому делегированы полномочия на набор персонала, включая нанимающих персонал руководителей и глав департаментов, несут ответственность за достигнутые результаты, в том числе в рамках их ежегодной служебной аттестации;

i) руководящим органам и широким кругам общественности через вебсайт организаций периодически представляется отчетная информация о соблюдении этих требований;

j) в программы подготовки по проведению собеседований на основе выявления деловых качеств включаются аспекты подготовки по вопросам культурного разнообразия и гендерным вопросам; и

к) чуткое отношение к гендерному фактору включается в число общеорганизационных поведенческих установок, которые должны оцениваться в процессе найма, особенно на уровне руководителей.

Географическое распределение при найме персонала (пункты 39–83)

Контрольный параметр 15

С учетом того, что при приеме на службу и определении условий службы главным соображением, которым следует руководствоваться, является необходимость обеспечения высокого уровня работоспособности, компетентности и добросовестности, в общеорганизационной культуре, положениях о персонале и стратегии, и политике, руководящих принципах, процедурах и практике найма персонала, обеспечивается соблюдение принципа справедливого географического распределения.

Это влечет за собой следующее:

a) принцип справедливого географического распределения закрепляется в положениях о персонале, а также в стратегиях, политике, руководящих принципах или процедурах найма персонала;

b) справедливое географическое распределение устанавливается не только на основе критерия размера взносов государств-членов;

c) на все должности категории специалистов и выше, создаваемые сроком на один год и более, распространяется принцип справедливого географического распределения;

d) устанавливаются целевые параметры/показатели для увеличения доли сотрудников из непредставленных и недопредставленных стран;

e) на момент принятия решения об отборе нанимающим персонал руководителям представляется информация о непредставленных, недопредставленных и перепредставленных странах, которая принимается во внимание в процессе принятия решений. По каждому рекомендуемому кандидату указывается статус представленности страны. Для найма кандидатов из перепредставленных стран необходимо представлять отчетную информацию об исключениях. Соблюдение требований по этому контрольному параметру проверяется контрольными органами;

f) предпринимаются все усилия для привлечения и найма высококвалифицированных кандидатов из всех стран мира, в том числе в рамках специальных компаний по найму;

g) обеспечивается контроль за соблюдением целевых параметров справедливого географического распределения, и нанимающие персонал руководители несут ответственность за достигнутые результаты, в том числе в рамках их ежегодных служебных аттестаций; и

h) руководящим органам и широким кругам общественности через вебсайты организаций регулярно представляется отчетная информация о соблюдении этого требования.

Приложение I

Участие организаций/органов в подготовке настоящего доклада

		Участие в беседах		Участие в анкетировании	
		Должностные лица УЛР	Представители персонала	Анкета направлена	Ответ получен
Организации и подразделения системы Организации Объединенных Наций	ФАО	Да	Да	Да	Да
	МАГАТЭ	Да	Да	Да	Нет
	ИКАО	Нет	Нет	Да	Да
	МФСР	Да	Да	Да	Да
	МОТ	Да	Да	Да	Да
	ИМО	Нет	Нет	Да	Да
	МСЭ	Да	Да	Да	Да
	УКГВ	Да	Нет	Да	Нет
	ЮНЭЙДС	Нет	Нет	Да	Да
	МООНСА	Да	Нет	Да	Нет
	МООНСИ	Да	Да	Да	Нет
	БМТС ООН	Да	Нет	Нет	Нет
	ЮНКТАД	Да	Нет	Да	Да
	ПРООН	Да	Нет	Да	Да
	ЮНЕП	Нет	Нет	Да	Да
	ЮНЕСКО	Да	Да	Да	Да
	ЮНФПА	Да	Нет	Да	Да
	Хабитат ООН	Нет	Нет	Да	Нет
	УВКБ	Да	Да	Да	Нет
	БАПОР	Нет	Нет	Да	Да
	ЮНИСЕФ	Да	Да	Да	Да
	ЮНИДО	Да	Да	Да	Да
	ООН	Да	Нет	Да	Да
	ЮНОГ	Да	Нет	Да	Нет
	ЮНОДК/ЮНОВ	Да	Нет	Да	Да
	УВКПЧ	Да	Нет	Да	Нет
	ЮНОПС	Нет	Нет	Да	Да
	"ООН-Женщины"	Да	Нет	Да	Нет
ЮНВТО	Нет	Нет	Да	Да	
ВПС	Нет	Нет	Да	Да	
ВПП	Да	Нет	Да	Да	
ВОЗ	Да	Да	Да	Да	
ВОИС	Да	Да	Да	Да	
ВМО	Да	Да	Да	Да	
Прочие	Сеть ЛР КСР	Да	–	Нет	Нет
	КМГС	Да	–	Нет	Нет
	ОЭСР	Да	Нет	Да	Да

Приложение II

Онлайновое обследование ОИГ по вопросам найма персонала в системе Организации Объединенных Наций

Анкета для онлайн-обследования была направлена 1 219 членам специальных групп по оценке, постоянных органов по назначениям и контрольных органов в 23 организациях системы Организации Объединенных Наций, которые представили списки потенциальных адресатов. Анкета содержала 22 многовариантных вопроса и один вопрос, подразумевающий описательный ответ. Вопросы охватывали различные аспекты процесса найма и были направлены на получение мнений относительно действенности, эффективности, справедливости и прозрачности процесса найма, решений об отборе кандидатов, применяемых правил и процедур, гендерной сбалансированности, географического распределения и языкового разнообразия, функционирования групп и органов, а также подготовки, получаемой их членами для выполнения их роли в процессе найма. Это обследование дополнило результаты бесед, проведенных группой по обзору, и дало шанс реальным участникам процесса найма персонала в анонимном порядке выразить свои мнения.

Как показано в таблицах ниже, общий показатель участия в обследовании является иллюстративным и статистически представительным для обследованной совокупности.

Общее участие в обследовании

	<i>Получатели анкеты</i>	<i>Респонденты</i>	<i>Показатель участия (в процентах)</i>
Всего	1 219	409	33,6

Респондентам было предложено указать их роль в группах и/или органах. Ниже в таблице показано распределение респондентов по их ролям.

Участие в обследовании в разбивке по группам

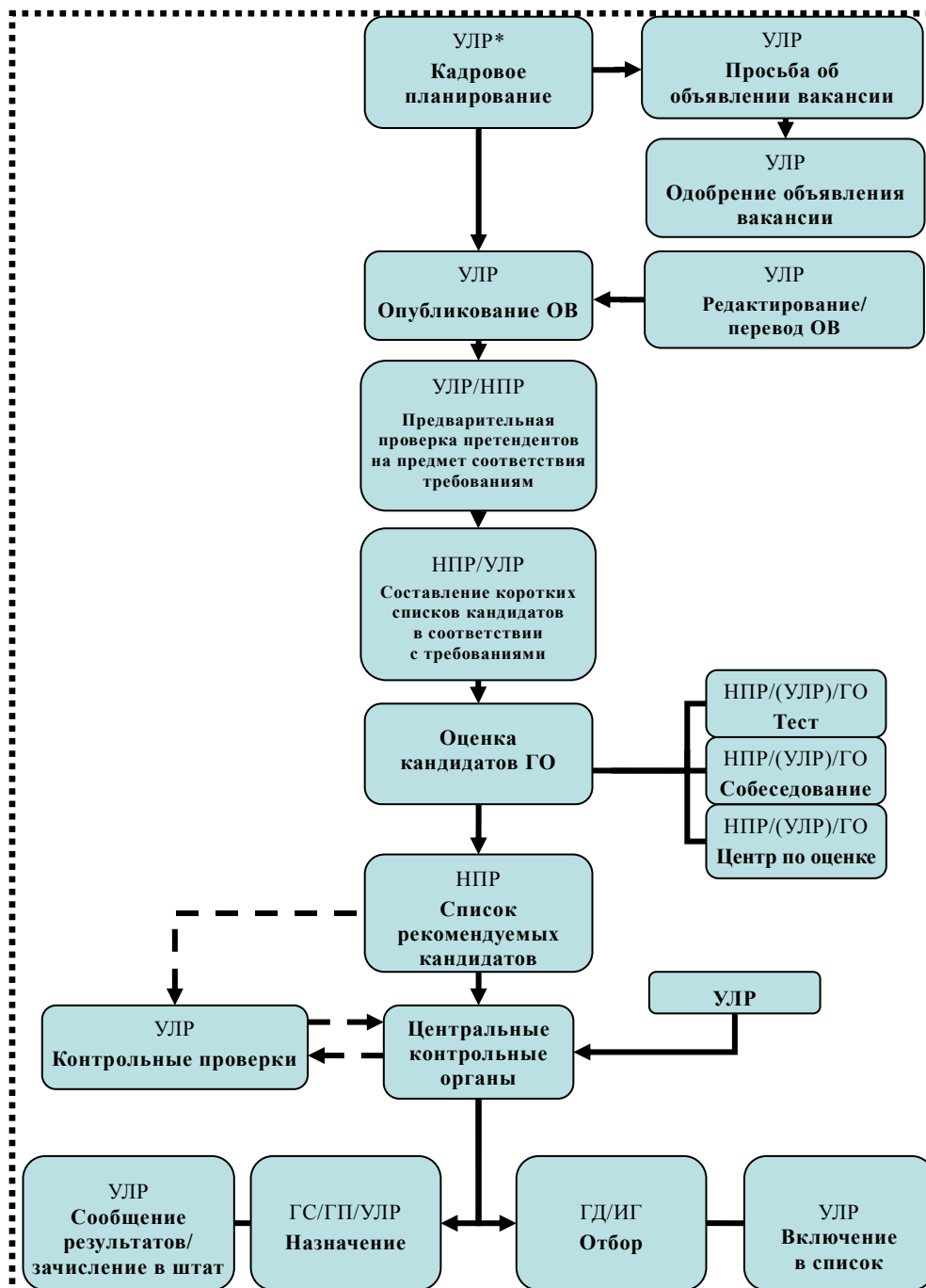
	<i>Число респондентов</i>	<i>(В процентах)</i>
Нанимающий персонал руководитель/глава подразделения/начальник/руководитель из другого подразделения	138	33,7
Сотрудник из нанимающего персонал подразделения или другого подразделения	122	29,8
Представитель персонала (член совета/ассоциации персонала или представитель, избранный персоналом в конкретную группу)	101	24,7
Руководитель/сотрудник службы людских ресурсов	43	10,5
Представитель подразделения по гендерным вопросам	5	1,2

Ответы на анкету обследования были отфильтрованы по группам участников в целях выявления различных мнений по разным вопросам. Перекрестные ссылки по организациям также позволяют проводить определенные сравнения, хотя к результатам следует относиться осторожно с учетом малого числа респондентов из некоторых организаций и значительного числа – из Секретариата Организации Объединенных Наций. Выводы, основанные на анализе агрегированных и отфильтрованных данных, были включены в записки, сопровождающие доклад.

И наконец, при обследовании респондентам было предложено высказать идеи относительно улучшения процесса найма в их организациях. Было представлено более 300 замечаний/предложений, и основные поднятые вопросы обобщаются в приложении V к записке, посвященной процессу найма (JIU/NOTE/2012/2).

Приложение III

Этапы процесса набора персонала



* ГО: Группа по оценке; НПР: нанимающий персонал руководитель/руководитель среднего звена/подразделение, в штате которого числится должность; ГП: глава подразделения; УЛР: управление людскими ресурсами; ГД: глава департамента/отдела; ИГ: исполнительный глава.

Приложение IV

Обзор действий, которые необходимо предпринять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ JIU/REP/2012/4

	Намечаемая отдача	Организация Объединенных Наций, фонды и программы														Специализированные учреждения и МАГАТЭ													
		КСР	Организация Объединенных Наций*	ЮНКТАД	ЮНОДК/ЮНОВ	ЮНЕП	ООН-Хабитат	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФПА	ЮНИСЕФ	ЮНЭЙДС	"ООН-Женщины"	ЮНОПС	ВПП	МОТ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ
Доклад	К действию	<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"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Для информации	<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"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекомендация 1	a		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Рекомендация 2	a		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Рекомендация 3	g		I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Рекомендация 4	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/сотрудничества;
d: усиление контроля и соблюдения требований; **e:** повышение эффективности; **f:** значительная финансовая экономия;
g: повышение результативности; **o:** прочее

* Секретариат Организации Объединенных Наций: охватывает все подразделения, перечисленные в документе ST/SGB/2002/11, кроме ЮНКТАД, ЮНОДК, ЮНЕП, ООН-Хабитат, УВКБ и БАПОР.