



Генеральная Ассамблея

Distr.
GENERAL

A/47/168
24 April 1992

RUSSIAN

ORIGINAL: ARABIC/CHINESE/
ENGLISH/FRENCH/
RUSSIAN/SPANISH

Сорок седьмая сессия
Пункты 111 и 114 первоначального перечня*

ОБЪЕДИНЕННАЯ ИНСПЕКЦИОННАЯ ГРУППА

ВОПРОСЫ ПЕРСОНАЛА

Преимущества и недостатки системы классификации
должностей

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить Генеральной Ассамблее доклад Объединенной инспекционной группы, озаглавленный "Преимущества и недостатки системы классификации должностей" (JIU/REP/91/7).

* A/47/50.

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ДОЛЖНОСТЕЙ

Подготовлено
Раулем А. Кяхано

Объединенная инспекционная группа



Женева
1991 год

/...

ПРИЛОЖЕНИЕ

JIU/REP/91/7
Geneva, October 1991

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ДОЛЖНОСТЕЙ

Подготовлено Раулем А. Кихано
Объединенная инспекционная группа

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
Резюме		4
I. Введение	1 - 6	5
II. История появления системы классификации должностей	7 - 17	6
III. Применение норм классификации и наблюдение за их применением	18 - 164	9
А. Секретариат Организации Объединенных Наций ..	18 - 30	9
В. Специализированные учреждения Организации Объединенных Наций	31 - 164	11
1. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО)	31 - 42	11
2. Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ)	43 - 55	13
3. Международная организация гражданской авиации (ИКАО)	56 - 68	16
4. Международная организация труда (МОТ) ..	69 - 85	18
5. Международная морская организация (ИМО)	86 - 90	21
6. Международный союз электросвязи (МСЭ) ..	91 - 101	22
7. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО)	101 - 115	23
8. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)	116 - 124	26
9. Всемирный почтовый союз (ВПС)	125 - 134	27
10. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)	135 - 144	28
11. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС)	145 - 154	31
12. Всемирная метеорологическая организация (ВМО)	155 - 164	32
IV. Выводы	165 - 188	35
V. Рекомендации	189 - 190	41
Приложение I	Описание системы классификации должностей Комиссии по международной гражданской службе.	
Приложение II	Общая классификация по профессиональным группам (ОКПГ).	

/...

РЕЗЮМЕ

Система классификации должностей была установлена более 10 лет тому назад в целях удовлетворения потребности организаций системы Организации Объединенных Наций в введении новых методов руководства кадрами. Основными критериями, обусловившими использование концепции классификации должностей в качестве полезного средства, гарантирующего соблюдение принципа "равного вознаграждения за равноценный труд, стали критерии передовой технологии и ответственности организаций за набор компетентного в различных областях и опытного персонала.

Одна из организаций обратилась к Объединенной инспекционной группе, которая с самого начала реализации данного проекта занимается его осуществлением, с просьбой провести исследование с целью анализа результатов применения этой системы во всех организациях и попытаться найти способы ее усовершенствования и придания ей несколько большей гибкости, сохранив при этом целостность задач, предусматриваемых концепцией.

В главе II говорится об истории появления системы классификации должностей, а также о том, каким образом были разработаны и введены в практику общие нормы.

Изложение материалов в главе III, по-видимому, отличается от большей части докладов ОИГ. В этой главе говорится о применении системы классификации должностей в отдельных организациях с указанием ее преимуществ и недостатков. Инспектор сознательно решил предоставить организациям возможность как можно более полно изложить свои взгляды по данному вопросу. Таким образом, это исследование призвано сыграть роль справочного документа.

В главе IV инспектор анализирует изложенные организациями преимущества и недостатки системы классификации должностей и делает вывод о том, что хотя существуют некоторые проблемы, а недостатки, по-видимому, обсуждаются чаще, чем преимущества, данная система является эффективным и полезным средством руководства.

В главе V инспектор дает ряд рекомендаций, направленных на устранение некоторых недостатков в применении системы классификации должностей, и в то же время предлагает другие аналогичные темы для возможного последующего исследования, которые тесно связаны с совершенствованием и укреплением служб персонала, учетом естественных чаяний сотрудников и обеспечением необходимой гибкости, в чем заинтересованы все стороны.

I. ВВЕДЕНИЕ

1. Настоящее исследование проведено Объединенной инспекционной группой в ответ на просьбу ЮНЕСКО сформулировать рекомендации по усовершенствованию системы классификации и, возможно, продемонстрировать необходимую гибкость, а также наметить качественные цели, которые можно было бы достичь, сохраняя для персонала эффективную и надежную систему в рамках общей системы Организации Объединенных Наций.

2. С момента своего учреждения ОИГ провела ряд исследований по проблемам управления в организациях общей системы и рекомендовала использование новых концепций управления в целях повышения эффективности организаций системы Организации Объединенных Наций. Предложение о разработке концепции классификации должностей и ее использовании применительно к общей системе в рамках общего плана продвижения по службе было одним из предложений, сформулированных ОИГ в ее докладе в 1971 году ^{1/}. Таким образом, настоящее исследование проведено в рамках осуществления дальнейших мероприятий и выполнения рекомендаций предыдущих докладов.

3. Инспектор посетил ряд организаций общей системы и обратился к тем организациям, которые он не смог посетить лично, с просьбой сообщить свое мнение по данному вопросу. В проведении исследования приняли участие следующие организации: Центральные учреждения Организации Объединенных Наций, Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве, ФАО, МАГАТЭ, ИКАО, МОТ, ИМО, МСЭ, ЮНЕСКО, ЮНИДО, ВПС, ВОЗ, ВОИС и ВМО. В некоторых случаях консультативную помощь оказывали Консультативный комитет по административным вопросам (ККАВ) и Комиссия по международной гражданской службе (КМГС).

4. Администрация, а также представители персонала в ряде организаций сообщили свои мнения по существу данного вопроса. Эти мнения отражены в исследовании.

5. Доклад призван сыграть роль справочного документа по истории возникновения и введения системы классификации должностей. Его цель - отметить преимущества и недостатки концепции, а также возможные пути ее более эффективного применения.

6. Инспектор хотел бы со своей стороны выразить признательность участвующим организациям за продемонстрированную ими заинтересованность в данном вопросе, а также за неоценимую помощь, оказанную ими при подготовке доклада.

^{1/} Доклад о проблемах персонала в Организации Объединенных Наций.
JIU/REP/71/7.

II. ИСТОРИЯ ПОЯВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ДОЛЖНОСТЕЙ

7. На раннем этапе своей деятельности (1946-1949 годы) Организация Объединенных Наций использовала такую же структуру классификации должностей, какая существовала в то время в Соединенных Штатах, однако видоизменила ее, объединив сотрудников категории специалистов, административных и канцелярских сотрудников в одну категорию. (До 1949 года в Соединенных Штатах сотрудники категории специалистов, административные и канцелярские сотрудники подразделялись на различные категории.) Структура должностей подразделялась на классы должностей - от ОС-1 (низший класс) до ОС-19 (высший класс) - и включала должности, связанные с выполнением профессиональной, специализированной, полупрофессиональной или канцелярской работы. Классы должностей определялись оценкой должностных функций (классификацией должностей). Во "Временном плане назначения окладов и заработной платы" дается четкое определение концепции классификации должностей как основы для оплаты труда:

"Цель временного плана заключается в обеспечении вознаграждения, соответствующего уровню обязанностей и ответственности, установленных для различных должностей в Секретариате. В нем не затрагиваются вопросы соответствия сотрудника занимаемой должности. Работоспособность, продолжительность службы, профессиональная квалификация или другие личные качества сотрудника, занимающего конкретную должность, не рассматриваются в качестве фактора при оценке должностей" 2/.

8. Типовые описания должностных функций применялись Секретариатом Организации Объединенных Наций в качестве средства классификации всех категорий и классов должностей.

9. Работа по классификации должностей проводилась в Бюро персонала Секцией по классификации должностей и стандартизации окладов. В связи с классификацией конкретный мандат Секции определялся следующим образом:

"управляет осуществлением программы Организации Объединенных Наций по классификации посредством консультирования руководства по вопросам классификации, при необходимости вводя новые и преобразуя существующие категории и классы;

проводит обзоры классификации в целях поддержания единых норм в рамках департаментов и служб и между ними" 3/.

10. В 1950 году в Организации Объединенных Наций была введена новая структура классификации должностей, предусматривающая четыре различные категории персонала (сотрудники категории директоров, специалистов, специального и общего обслуживания). Впоследствии эти категории были сведены к двум существующим в настоящее время категориям, а именно: категория специалистов и выше и категория общего обслуживания.

2/ Secretary-General Bulletin 19, 3 May 1946.

3/ Внутренний документ Организации Объединенных Наций, SG/AD/W.30/Rev.2, p. 61.

11. На протяжении ряда лет система классификации должностей подвергалась все большей критике за отсутствие гибкости и учета личных качеств конкретных сотрудников. Личные качества сотрудников были также признаны важным фактором при определении класса занимаемой им должности. Поэтому от системы классификации должностей постепенно отказались.

12. Более чем через 20 лет вновь была признана необходимость введения системы классификации. В 1971 году Объединенная инспекционная группа провела исследование проблем, связанных с персоналом Организации Объединенных Наций, и предложила установить систему классификации в качестве предпосылки перспективного планирования набора сотрудников, отбора профессиональных категорий и проведения других реформ, связанных с персоналом 4/. В следующем году уже в другом исследовании, проведенном Административно-управленческим отделом (АУО), были отмечены серьезные недостатки и проблемы, обусловленные отсутствием должным образом разработанной системы классификации, а также была выражена настоятельная рекомендация о введении системы классификации.

13. В 1973 году Генеральный секретарь рекомендовал Генеральной Ассамблее разработать и ввести систему классификации в целях выполнения трех основных задач:

1. обеспечения последовательной связи между обязанностями, присущими той или иной должности, и соответствующим этой должности рангом;
2. наделения имеющих одинаковые обязанности и степень ответственности сотрудников одинаковым рангом независимо от того, когда и при каких условиях они первоначально были наняты; и
3. четкого определения разрядов и названий должностей для бюджетных и кадровых целей 5/.

14. В 1974 году в докладе Генерального секретаря Генеральной Ассамблее цели системы классификации, а также пути ее введения были изложены следующим образом:

"Что касается классификационных норм для каждой профессиональной группы, АУО предложил установить систему классификации должностей, распространяющуюся на все должности в Секретариате, с тем чтобы обеспечить а) последовательную связь между обязанностями, установленными для той или иной должности, и соответствующим этой должности рангом; б) установление для выполняющих одинаковые обязанности и несущих равную ответственность сотрудников одинаковых рангов, независимо от того, когда и при каких условиях они были первоначально наняты; и с) четкое определение разрядов и названий должностей для бюджетных и кадровых целей. Поэтому он рекомендовал привлечь для разработки должным образом продуманной системы классификации

4/ Цит. ранее доклад по проблемам персонала Организации Объединенных Наций.

должностей, которая будет находиться в ведении Управления кадров, экспертов со стороны, которые занимались бы планированием и разработкой системы и подготовкой имеющегося персонала категории специалистов по всем вопросам этой работы. Генеральный секретарь полностью согласен с этой рекомендацией и придает ей первостепенное значение" 6/.

15. Комиссия по международной гражданской службе была учреждена в 1975 году Генеральной Ассамблеей с общей целью создания "единой унифицированной международной гражданской службы посредством применения общих норм, методов и мер в отношении персонала" (статья 9 статута КМГС). Комиссия должна была "установить нормы классификации должностей для всех категорий персонала в тех областях деятельности, которые являются общими для нескольких организаций. Она (Комиссия) консультирует организации по вопросам разработки согласованных планов классификации должностей в других областях работы" (статья 13). КМГС согласилась с необходимостью разработки общих методов оценки должностных функций в целях совершенствования средств сопоставления окладов сотрудников категории специалистов системы Организации Объединенных Наций с окладами в стране, взятой за образец (принцип Ноблемера).

16. В 1978 году Комиссия разработала "Эталон классификации должностей" и рекомендовала ее для применения всеми организациями системы Организации Объединенных Наций с 1 января 1981 года. Этот же эталон должен был применяться в отношении классификации должностей категории общего обслуживания на местах службы. Организации поддержали разработку эталона, однако отметили необходимость учета конкретных условий при его применении.

17. В соответствии с эталоном была разработана Общая классификация по профессиональным группам (ОКПГ) в целях точного определения должностей как специалистов, так и неспециалистов. Объяснение системы классификации должностей КМГС приводится в Приложении I, а краткое описание ОКПГ - в Приложении II к настоящему докладу.

III. ПРИМЕНЕНИЕ НОРМ КЛАССИФИКАЦИИ И КОНТРОЛЬ ЗА ИХ ПРИМЕНЕНИЕМ

A. Секретариат Организации Объединенных Наций

Информация общего характера

18. По прошествии десяти лет с момента введения системы классификации должностей и начала использования эталона позиция Секретариата Организации Объединенных Наций сводится к следующему.

19. Начиная с 1 февраля 1981 года в отношении должностей категории специалистов применяются общие нормы классификации должностей, состоящие из эталона (элемент I) и профессиональных нормы (элемент II), установленных КМГС. Цель системы классификации состоит в обеспечении последовательной связи между фактическими обязанностями и ответственностью, установленными для той или иной должности, и соответствующим этой должности рангом; справедливости при классификации должностей различных сотрудников Секретариата, выполняющих аналогичные обязанности и несущих аналогичную ответственность; и четкого определения разрядов и названий должностей для бюджетных и кадровых целей.

20. Что касается должностей сотрудников категории общего обслуживания, то общие нормы классификации используются в Центральных учреждениях и вводятся в Вене. В Женеве нынешние нормы классификации будут заменены общими нормами для всех организаций и специализированных учреждений Организации Объединенных Наций. Что касается других мест службы, то общие нормы классификации, введенные КМГС, в настоящее время применяются в региональных экономических комиссиях и в небольших и средних по размеру местах службы. Руководствуясь опытом применения норм классификации в местах службы помимо штаб-квартир, организации общей системы Организации Объединенных Наций решили применять общую глобальную норму классификации.

Процедуры классификации

21. Должности категории специалистов классифицируют независимо друг от друга два сотрудника по вопросам классификации на основе описания должностных функций и другой соответствующей информации с использованием Эталона/элемента II. Решение по классификации принимается помощником Генерального секретаря по вопросам управления людскими ресурсами.

22. Первоначальная классификация должностей категории общего обслуживания в региональных экономических комиссиях проводится сотрудниками Управления людских ресурсов, занимающимися вопросами классификации, и пересматривается местным органом руководства кадрами. Окончательные результаты первоначальной классификации утверждаются Центральными учреждениями от имени Генерального секретаря. В крупных местах службы, например в Женеве и Вене, ответственность за классификацию должностей категории общего обслуживания и смежных категорий возлагается на соответствующего генерального директора. Для классификации должностей в небольших и средних по размеру местах службы применяются установленные КМГС общие нормы классификации в сочетании с анализом окладов.

Обзор вопросов, связанных с профессиональным ростом и продвижением по службе

23. Хотя вопросы профессионального роста и продвижения по службе не являются предметом настоящего исследования, они тесно связаны с концепцией классификации. Поэтому они рассматриваются в настоящем докладе. До сих пор в

/...

Организации Объединенных Наций не существует плана профессионального роста сотрудников категории специалистов. Что касается категории общего обслуживания в Центральном учреждении, то в 1990 году Управлением людских ресурсов было опубликовано Руководство по профессиональному росту в целях оказания сотрудникам категории общего обслуживания содействия в планировании их профессионального роста и получении соответствующей информации о возможностях продвижения по службе, в частности, о требованиях к должности и наличии должностей в различных департаментах. Для оказания содействия персоналу в вопросах профессионального роста разрабатывается система консультирования в отношении продвижения по службе.

24. Рассмотрение вопросов о повышении в должности - это уязвимое место. Право на ежегодное рассмотрение вопроса о повышении четко сформулировано в Правилах о персонале, однако по широко распространенному мнению вместо этого рассмотрения применяется "система управления вакансиями" или процедура "реклассификации" должностей. Комитет по продвижению по службе выполняет лишь "проверочные" функции, и его решения, по-видимому, не имеют никакой реальной силы.

25. Представители персонала считают, что для устранения этого недостатка следует вновь ввести связанные классы. Индивидуальная классификация должностей не приветствуется, поскольку такая классификация рассматривается как своего рода фаворитизм.

Реклассификация должностей и процедура подачи апелляций

26. Реклассификация существующих должностей обычно проводится в ходе подготовки бюджета по программам. Просьбы о реклассификации должны обосновываться значительными изменениями программы заинтересованного управления, связанными, например, с постановкой перед этим управлением новых задач, выполнить которые при помощи существующих должностей или путем крупной реорганизации управления невозможно. До представления таких просьб в Службу компенсации и классификации/Управление людских ресурсов они рассматриваются Управлением по планированию программ, бюджету и финансам с точки зрения программ и бюджета. Предложения о пересмотре классификации выдвигаются лишь в отношении тех должностей, бюджетные ассигнования на которые одобрены Управлением по планированию программ, бюджету и финансам. Для такого пересмотра обычно требуется представление нового описания должностных функций, которое свидетельствовало бы об увеличении круга обязанностей и ответственности и о связи данной должности с другими должностями в данной программной области. Результаты пересмотра классификации должности обычно рассматриваются и утверждаются руководящим комитетом, в состав которого входят высокопоставленные должностные лица из Управления по планированию программ, бюджету и финансам и Управления людских ресурсов.

27. Реклассификация должности не влияет на контракт, оклад или другие права сотрудника, который займет эту должность. За сотрудниками, должность которых понижается по сравнению с их собственным классом, сохраняется их класс до тех пор, пока не будет найдена соответствующая должность. За сотрудниками, должность которых повышается по более высокому по сравнению с их собственным классом, сохраняется их класс, и им может быть присвоен этот более высокий класс лишь в результате обычной процедуры пересмотра и при том условии, что удовлетворительное выполнение функций и обязанностей, предусматриваемых для их должности, дает основание считать, что они в состоянии выполнять работу, связанную с более высокой должностью.

28. Поскольку возможности продвижения по службе - как отмечалось ранее - сократились, сотрудники рассматривают реклассификацию как средство получения более высокого класса, что ведет к усилению давления на администрацию.

29. В процессе обжалования решений, связанных с классификацией, участвуют персонал и администрация.

30. Сотрудники, которые считают, что в связи с классификацией их должности принято неверное решение, могут обжаловать это решение в: а) Комитете по рассмотрению апелляций в отношении классификации и должностей по категории специалистов; б) Комитете по рассмотрению апелляций в отношении классификации и должностей категории общего обслуживания - по должностям категории общего обслуживания. В этой связи руководители программы могут также подавать апелляции относительно решения о классификации должностей своих сотрудников. Апелляции могут касаться правильности применения норм классификации к рассматриваемым постам.

В. Специализированные учреждения Организации Объединенных Наций

1. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО)

Информация общего характера

31. В ФАО накоплен многолетний опыт применения системы классификации должностей. Она применяется в этой Организации более 30 лет. Она находит решительную поддержку у руководства Организации, положительно воспринимается персоналом как категории специалистов, так и категории общего обслуживания. В этой связи подчеркивается, что использование системы классификации должностей требует комплексного подхода с учетом всех аспектов управления людскими ресурсами в целях оказания наиболее эффективного содействия государствам - членам Организации. В процессе классификации увязываются и рассматриваются первоочередные задачи программ, организационные последствия и интересы сотрудников. Следовательно, это не механический процесс, а процесс, учитывающий совокупные потребности Организации. Процесс классификации включает ряд этапов, начиная с формулирования требований руководителями, участия экспертов по классификации и кончая тщательным рассмотрением специальным руководящим комитетом, называемым Комитетом по штатному расписанию. Таким образом рассматриваются и определяются пути продвижения по службе.

32. С точки зрения ФАО система классификации должностей обладает двумя важными преимуществами: она позволяет объективно оценить уровень и ценность выполненной работы, а также определить объем этой работы и соответствующее вознаграждение для персонала. В этом последнем отношении система классификации должностей напоминает сотрудникам о необходимости выполнять свои функции на требуемом уровне. Сотрудники знают, что за выполнением более ответственных функций может последовать заслуженное повышение в должности. Их коллеги по службе видят это и понимают, что вознаграждение зависит от ценности выполняемой работы.

33. Кроме того, эта система способствует осуществлению бюджетного процесса в рамках утвержденных приоритетов программ и обеспечивает требуемое планирование людских ресурсов, особенно во время бюджетных трудностей, когда эта система приобретает большую важность. В противном случае процесс планирования стал бы чрезвычайно сложным, и больший упор делался бы на потребностях в отдельных сотрудниках, а не на приоритетах программы, чего требуют руководящие органы.

34. ФАО считает систему классификации должностей неотъемлемой частью своего стиля и процесса управления. И хотя признано, что эта система несовершенна, многолетний опыт ее использования в ФАО является доказательством ее ценности, а также присущей ей гибкости, необходимой для удовлетворения текущих нужд и постоянно изменяющихся требований.

Процедуры классификации

35. ФАО использует нормы классификации КМГС. Для классификации должностей применяется особая процедура. Результаты классификации рассматриваются и утверждаются Комитетом по штатному расписанию, состоящим из старших должностных лиц, назначаемых Генеральным директором.

36. Классификация - это комплексная программа, и основная ответственность за ее проведение фактически возложена на ответственных должностных лиц и руководителей. Опытные классификаторы из Отдела кадров оказывают практическую помощь в проведении классификации. Окончательное решение принимает вышеупомянутый Комитет по штатному расписанию.

37. Процесс классификации должностей является чисто административной функцией, и, следовательно, представители персонала не связаны с его осуществлением. Однако в этом отношении необходимо добавить и подчеркнуть, что процесс отбора предполагает участие представителей персонала, и они привлекаются к его осуществлению. Считается, что в этой последней области имеются соответствующие возможности для участия персонала.

Обзор вопросов, связанных с профессиональным ростом и продвижением по службе

38. Подход ФАО к продвижению сотрудников по службе предполагает повышение их профессионального уровня посредством обеспечения возможностей для их профессионального роста на основе постепенного расширения их функций, выполнение которых сопряжено с решением новых задач и принятием новых концепций. Как по отношению к категории специалистов, так и к категории общего обслуживания ФАО применяет горизонтальные назначения (в пределах одного и того же класса). Сотрудники категории специалистов имеют также возможности для участия как во внутренних, так и внешних программах профессиональной подготовки, а также для научной деятельности с отпуском от работы. ФАО активно проводит политику содействия профессиональному росту. Однако проблемы, связанные с профессиональным ростом и возможностями продвижения по службе, на практике являются скорее производного того уровня компенсации, который имеется в распоряжении сотрудников категории специалистов, чем жесткости, свойственной системе классификации. Должностные оклады класса С-1 и С-2 невелики и непривлекательны для персонала категории специалистов. Поэтому сотрудники категории специалистов предпочитают более высокие должности, что сокращает возможности для дальнейшего продвижения по службе.

39. Несмотря на то, что ФАО не проводит ежегодного рассмотрения вопроса о повышении, эта процедура является составной частью проходящего раз в два года обзора программы работы и бюджета. Именно в это время устраняются все несоответствия между классом должности и обязанностями и ответственностью сотрудника, занимающего ту или иную должность. Кроме того, возникающие в этой связи неотложные проблемы могут решаться также в течение этого двухлетнего периода при помощи процесса, называемого в ФАО процессом уравнивания и предполагающего снижение класса эквивалентной вакантной должности, что позволяет ограничить появление излишних должностей одинакового класса.

40. ФАО не возражает против двойной классификации должностей в том случае, если это способствует набору молодых, менее опытных кандидатов. Тем не менее инструкции по классификации запрещают двойную классификацию должностей лишь с целью создания искусственных возможностей "повышения" сотрудников на следующую более высокую должность (должности) без ощутимого изменения их обязанностей и степени ответственности. Такое явление рассматривается не как продвижение по служебной лестнице, а всего лишь как увеличение количества должностей одинаковых классов или - в лучшем случае - как сомнительное вознаграждение за многолетнее пребывание в одной должности.

41. ФАО не присваивает сотрудникам класс, превышающий класс их должности, и не присваивает персональным классам. В настоящее время несколько сотрудников занимают должности, класс которых ниже их собственного класса, однако такая ситуация сложилась под воздействием особых обстоятельств, например, в силу возникновения необходимости в изменении места службы сотрудника и отсутствия вакантной должности аналогичного класса. В качестве типичного примера такой ситуации можно привести случай возвращения сотрудника в штаб-квартиру после завершения службы в периферийном отделении в момент отсутствия подходящей вакантной должности. При таких обстоятельствах сотруднику разрешается сохранять собственный класс до тех пор, пока не будет найдена вакантная должность соответствующего класса.

Процедуры подачи и рассмотрения апелляций

42. Комитет ФАО по апелляциям рассматривает апелляции относительно классификации должностей. За последние десять лет лишь одна апелляция подобного рода дошла до апелляционного трибунала. Кроме того, Комитет по штатному расписанию рассматривает также и случаи несогласия руководителей отделов с результатами классификации. В сущности, подобная апелляция может быть во многих случаях обусловлена несогласием сотрудника, позицию которого в свою очередь поддерживает руководитель отдела.

2. Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ)

Информация общего характера

43. Агентство применяло систему классификации должностей на протяжении пяти лет нулевого роста бюджета и считает ее неопределенным средством не только контроля за расходами, но и обеспечения справедливой оплаты труда персонала. При правильном применении системы классификации должностей категории специалистов и категории общего обслуживания обеспечивают "равное вознаграждение за равноценный труд". Поскольку в основе этой системы лежит, главным образом, принцип классификации по должностям ("ранг за должность"), а не принцип классификации по личным качествам ("ранг - человеку"), оплата труда сотрудников производится в соответствии с ценностью их должности, и, следовательно, для продвижения по службе или получения более широких возможностей для развития карьеры сотрудники должны занимать должность более высокого класса. Обычно это делается путем подачи заявления на вакантную должность более высокого класса и участия в конкурсе наряду с другими внутренними или внешними кандидатами. Исключение составляют случаи, когда обязанности в рамках той или иной должности возрастают до такой степени, что возникает необходимость в реклассификации этой должности в сторону повышения. И тогда повышение класса сотрудника происходит, фактически, наряду с повышением класса его/ее должности.

/...

44. В МАГАТЭ применяется общая система классификации, разработанная КМГС для должностей категорий специалистов. В отношении должностей категории общего обслуживания применяются нормы классификации должностей, совместно разработанные с расположенными в Вене организациями и одобренные КМГС и ККАВ.

45. По заявлению МАГАТЭ даже в условиях финансовых затруднений и ограниченных возможностей для расширения организационной структуры организация, по всей вероятности, не откажется от системы классификации должностей, даже если окажется, что она не оправдывает ожиданий сотрудников и подрывает их моральный дух. В то же время очевидно, что в долгосрочной перспективе неизбежны трудности при применении в рамках всей системы норм, удовлетворяющих всем требованиям каждой организации.

Процедуры классификации

46. Классификация должностей обычно осуществляется внутренними классификаторами и иногда внешними классификаторами-консультантами. Представители персонала участвуют в процессе пересмотра лишь в качестве членов апелляционных комитетов в тех случаях, когда сотрудник стремится обжаловать решение администрации о классификации той или иной должности по конкретному классу.

Обзор вопросов, связанных с профессиональным ростом и продвижением по службе

47. Зачастую утверждается, что в МАГАТЭ отсутствует продвижение по службе, и это утверждение верно при буквальном понимании этой фразы. Тот факт, что все вакантные должности доступны для всех сотрудников, имеющих соответствующую квалификацию, и что персонал обладает определенными преимуществами по сравнению с внешними кандидатами, дает основания полагать, что у сотрудников Агентства есть возможности для продвижения по служебной лестнице. Сообщается, что значительное число сотрудников, занимавших должности меньшего класса, уже назначено и назначается в настоящее время на должности более высокого класса. Поскольку Агентство является весьма централизованной организацией (более 90% сотрудников находится в Вене), нет особой необходимости в применении системы "пост - человеку", которая зачастую используется в децентрализованных организациях, нуждающихся в регулярной ротации персонала (военные организации, заграничные службы, транснациональные корпорации).

48. Программа Агентства по продвижению по службе представляет собой сочетание ряда независимых, но взаимосвязанных стратегий и систем: классификации должностей, открытого конкурса на все вакантные должности, оценки деятельности, подготовки с отрывом от работы, подготовки без отрыва от работы и возможностей для временного назначения на должности более высокого класса. В стадии рассмотрения находится программа консультирования сотрудников в отношении продвижения по службе.

49. Объявления о вакантных должностях публикуются на протяжении всего года по мере их появления, и эти должности занимают сотрудники, отвечающие предъявляемым требованиям, либо внешние кандидаты, имеющие соответствующую квалификацию. Продвижение по службе по таким назначениям осуществляется на протяжении всего года. Один раз в год группа по повышению в должности рассматривает вопрос о продвижении по службе сотрудников, которые получили более низкий класс, чем должность, на которую они были назначены, поскольку не отвечали конкретным требованиям (обычно речь идет о недостаточном стаже

работы), или должности которых были реклассифицированы. Данная процедура является составной частью бюджетного процесса, поскольку любое увеличение числа должностей или совокупного количества должностей категории специалистов должно находить отражение в предложениях по бюджету, представляемых Совету управляющих.

50. МАГАТЭ приняло определенные административные меры по ограничению подобной реклассификации должностей в сторону повышения, поскольку со временем это может привести к так называемому "расползанию классов". Вышестоящие должностные лица обязаны в первую очередь обеспечить соответствие ответственности и обязанностей того или иного сотрудника с утвержденными требованиями, предусмотренными для класса занимаемой им должности.

Система персонального повышения по службе

51. В последние годы практика персонального присвоения классов сотрудникам не поощряется, поскольку считается, что классы сотрудников должны практически всегда соответствовать классам занимаемых ими должностей. Лишь в четырех случаях сотрудникам категории специалистов были присвоены более высокие классы, чем классы занимаемых ими должностей, что обусловлено такими исключительными обстоятельствами, как выполнение служебных обязанностей на исключительно высоком уровне в течение длительного времени. Среди сотрудников категории общего обслуживания персональная переклассификация в сторону повышения не практикуется: различия в классах объясняются назначением на более низкие должности сотрудников более высокого класса, за которыми сохранены классы их предыдущей должности.

52. В настоящее время лишь пяти старшим сотрудникам (С-5/Д-1) в порядке исключения присвоены персональные классы. Согласно соответствующей рекомендации КМГС МАГАТЭ рассматривает вопрос о применении метода "повышения по службе за личные заслуги".

Реклассификация должностей и процедура подачи и рассмотрения апелляций

53. Все просьбы о реклассификации рассматриваются Консультативной группой по людским ресурсам, с тем чтобы определить целесообразность реклассификации с управленческой точки зрения. При этом учитываются следующие факторы:

- степень использования персонала, включая динамику распределения обязанностей и ответственности в соответствующей области программы;
- тенденции программы в соответствующей области, обозначенные Научно-консультативным комитетом Организации Объединенных Наций (НKK), руководящими органами или Генеральным директором;
- развитие общей организационной и классификационной структуры, а также последствия утвержденной реорганизации, при наличии таковой, в соответствующей области;
- объявленная кадровая политика или результаты проводившихся в прошлом обзоров соответствующей должности, группы должностей или организационной области.

/...

54. Если Консультативная группа принимает решение о нецелесообразности реклассификации по административным соображениям, то реклассификация не проводится и вышестоящему должностному лицу предлагается обеспечить, чтобы уровень обязанностей и ответственности сотрудника не превышал уровня обязанностей и ответственности, предусматриваемых для класса его должности.

55. За последние два года не было подано ни одной апелляции.

3. Международная организация гражданской авиации (ИКАО)

Информация общего характера

56. ИКАО придерживается четкой позиции, заключающейся в том, что, пожалуй, наиболее важным аспектом системы классификации должностей является тот факт, что в ней отстаивается принцип равного вознаграждения за равноценный труд. Применение такой системы позволяет регулировать классификацию должностей и дает возможность устранить неопределенности в классификации, которые могут привести к личному фаворитизму и дискриминации. Таким образом, эта система является неотъемлемой частью управления людскими ресурсами и играет решающую роль в управлении ИКАО.

Процедура классификации

57. Для должностей категории специалистов в штаб-квартире и региональных отделениях ИКАО применяет элементы I и II общей системы, классификации, разработанной КМГС.

58. Нормы классификации для должностей категории общего обслуживания в штаб-квартире ИКАО были утверждены Генеральным секретарем 2 июля 1990 года. Коэффициент подтверждения должностей, классифицированных в пробной группе, составил 86% крангированным уровням группы ранее отобранных репрезентативных должностей и, таким образом, объединенная Рабочая группа из представителей персонала и руководства с уверенностью рекомендовала Генеральному секретарю утвердить эти нормы. К настоящему времени 99 должностей были классифицированы в соответствии с этими нормами. Были подтверждены 63 должности (64%), был повышен класс 25 должностей (25%), снижен класс 6 должностей (6%) (тем не менее сотрудники, занимающие эти должности, сохранили свой прежний класс) и 5 должностей (5%) являются новыми. Относительно большое число повышений класса должностей отчасти объясняется тем, что в ИКАО скопилось значительное число заявок на переклассификацию; некоторые из них находятся на рассмотрении в течение нескольких лет после вступления в силу этих норм. Эти заявки появились, в том числе, в результате сокращения штатов ИКАО, что привело к тому, что обязанности часто приходилось возлагать на оставшихся и иногда младших сотрудников. Ожидается, что после классификации оставшихся 392 должностей категории общего обслуживания в штаб-квартире ИКАО процент заявок уменьшится. Что касается должностей категории общего обслуживания в региональных отделениях, то применяются Общие нормы классификации должностей КМГС в небольших и средних по размеру местах службы, за исключением тех мест службы, где эти нормы еще не приняты и где применяются нормы классификации головного учреждения.

59. Класс сотрудника определяется уровнем должности, и в ИКАО редко делаются исключения из этого правила. В некоторых случаях сотрудник получает класс ниже уровня должности, но только если он не обладает в полной мере

/...

квалификацией, необходимой для такой должности. Обычно сотрудник работает с этим классом в течение года, после чего руководитель удостоверяет, что этот сотрудник может в полном объеме выполнять свои служебные обязанности в соответствии с занимаемой должностью. После этого сотрудник получает класс, соответствующий его должности.

Продвижение по службе

60. В ИКАО нет программы продвижения по службе как таковой. Учитывая небольшие размеры этой организации, ее техническую специализацию, испытываемые ее серьезные финансовые трудности и низкую текучесть кадров/низкий процент вакансий, считается, что не имеет смысла принимать официальный план продвижений по службе.

61. Количество должностей в регулярной программе организации ограничено и устанавливается во время утверждения бюджета по программам ИКАО. Текучесть кадров в категории общего обслуживания по причине выхода на пенсию или ухода в отставку и т.д. является низкой. В результате сотруднику обычно приходится ждать до появления вакансии и только тогда подавать заявление о ее заполнении. Таким образом, возможность постепенного продвижения по службе в организации такого размера, как ИКАО, невелика. В категории специалистов должности имеют в большой степени технический и специализированный характер, что значительно сокращает возможности перехода сотрудников на другие должности. Иногда вследствие того, что приходится заморозить должности или внедрить новую технологию, на сотрудников возлагаются дополнительные обязанности, однако такие случаи являются не правилом, а исключением.

62. Понятие "продвижение по службе" имеет много различных толкований. Оно может толковаться следующим образом: а) различные должности, которые сотрудник хотел бы занять и для которых он имеет соответствующую квалификацию, и б) шаги, предпринимаемые сотрудником и организацией, по его/ее подготовке к более ответственной должности. В последнем случае ИКАО оказывает сотруднику помощь в таких занятиях по повышению квалификации по месту работы или за ее пределами как языковая подготовка, стенография и освоение компьютерной техники. Кроме того, в процедурах отбора предпочтение отдается внутренним кандидатам. Обычно объявления о большинстве вакантных должностей категории общего обслуживания даются только внутри организации; что касается категории специалистов, то кандидатуры всех сотрудников, которые подали заявление на замещение вакантной должности, рассматриваются Советом по назначениям и продвижению по службе.

63. "Слежение за должностями" как правило не представляет проблемы в ИКАО. Все должности внесены в компьютер, и бюро и отделения постоянно получают информацию о штате и должностях. Похоже, что реальной проблемой как раз является нехватка должностей (особенно в текущий период финансовых трудностей) для выполнения всей работы.

Рассмотрение заявок на повышение

64. В ИКАО не проводится ежегодного рассмотрения заявок на повышение. Фактически продвижение по службе всегда происходит в результате рассмотрения заявлений сотрудников и их отбора на более высокие должности. Совет по назначениям и продвижению по службе рассматривает кандидатуры всех заявителей, имеющих соответствующую квалификацию, и представляет свои рекомендации Генеральному секретарю. Сотрудникам сообщается о всех вакансиях, и все вакансии открыты для конкурсного заполнения.

/...

65. С другой стороны, до 1988 года проводилась щедрая политика персонального повышения класса должностей для сотрудников, которые отвечали определенным критериям. Теперь такие случаи редки, поскольку они не соответствуют политике равного вознаграждения за равноценный труд.

Процедура реклассификации должностей и подачи и рассмотрения апелляций

66. В соответствии с правилом 111.1 Правил о персонале предусматривается неофициальный ежегодный пересмотр классов должностей сотрудников, которые считают, что их должности были неправильно классифицированы. Этот пересмотр может проводиться руководителем или начальником Отдела кадров, а на практике он часто осуществляется обоими этими руководителями. Имеется также положение об официальном пересмотре и о подаче и рассмотрении апелляций, однако случаи его применения редки.

67. Пересмотр классификации должностей осуществляется начальником Секции по вопросам штатов и исследований. По должностям до уровня 0-6 результаты пересмотров изучаются и утверждаются начальником Отдела кадров; по должностям 0-7 - 0-9 - директором Бюро управления и обслуживания; и по должностям категории специалистов - Генеральным секретарем. Однако фактически результаты всех пересмотров классификации изучаются начальником Отдела кадров.

68. Представители персонала не участвуют в процессе пересмотра.

4. Международная организация труда (МОТ)

Информация общего характера

69. Классификация должностей применяется к должностям категории общего обслуживания с 1950 года, а к категориям специалистов и выше с 1974 года. МОТ является ведущим учреждением в общей системе в деле разработки и введения норм оценки должностных функций для классификации должностей категории специалистов и выше во всем мире и для классификации должностей категории общего обслуживания в Женеве; она также принимала активное участие в разработке норм классификации должностей категории общего обслуживания на местах.

70. Настоящая система классификации должностей рассматривается как основа для правильного регулирования заработной платы и окладов, а также для развития рациональных организационных структур и производственных отношений. На ее основе регулируются вознаграждения путем определения относительной значимости должностей на принципах справедливости и равенства и, таким образом, путем единообразного и непрерывного применения заранее установленных и согласованных критериев и путем организации соответствующего иерархического порядка. Система классификации должностей также устанавливает рамки для укомплектования штатов, продвижения сотрудников по службе и эффективного использования людских ресурсов, предоставляя, помимо данных об уровне вознаграждения, информацию о потребностях в профессиональной подготовке, требованиях в отношении квалификации и об организационной структуре.

71. В организациях с ограниченными возможностями расширения организационной структуры и минимальной текучестью кадров, таких, как МОТ, реклассификация должностей имеет тенденцию к превращению в основную возможность повышения в должности и продвижения по службе. Сама по себе оценка должностей не может удовлетворить все потребности сотрудников с точки зрения повышения в должности, признания, отчетности, мотивации и т.д., особенно когда

/...

недостаточны или отсутствуют другие подсистемы управления людскими ресурсами, такие, как, например, система продвижения по службе. Следовательно, есть необходимость в дальнейшей интеграции оценки должностей в более широкую организационную и кадровую политику и в активизации других подсистем управления людскими ресурсами.

Процедуры классификации

72. Классификация должностей осуществляется с помощью непрерывно действующего механизма пересмотров, который направлен на приведение классов должностей в соответствие с функциями, фактически выполняемыми занимающими эти должности сотрудниками. Индивидуальные пересмотры классов должностей осуществляются Департаментом кадров в следующих случаях: а) всегда, когда создается новая должность, б) когда проводится реорганизация, включающая перераспределение работы среди должностей в структурном подразделении, или с) по просьбе начальника Департамента кадров или отдельного сотрудника, когда, по крайней мере, один раз в год существенно менялись обязанности, возлагаемые на этого сотрудника.

73. В МОТ имеется секция классификации должностей, состоящая из двух специалистов по классификации и одного помощника, ответственных за классификацию должностей категории специалистов в штаб-квартире и на местах, категории общего обслуживания в Женеве и старших должностей категории общего обслуживания на местах, т.е. приблизительно 2 000 должностей. При определении классов должностей используются нормы классификации должностей, предложенные КМГС. Распределение должностей по категориям осуществляется в соответствии с методологией КМГС по определению различий между работой уровня категории специалистов и работой уровня категории общего обслуживания. Это подразумевает использование Общей классификации по профессиональным группам и общих определений. Эталон (элемент I и элемент II), разработанный для различных организационных групп, применяется для оценки должностей категории специалистов в Женеве и на местах.

74. В настоящее время в отношении должностей категории общего обслуживания в Женеве применяется разработанная в 1986 году внутри организации система оценки по факторным пунктам. Эти нормы классификации должностей послужили основой для разработки общих норм классификации для должностей категории общего обслуживания в Женеве, которые недавно были утверждены межучрежденческой рабочей группой, состоящей из представителей персонала и представителей администрации организации со штаб-квартирой в Женеве. МОТ осуществляла координацию технических аспектов разработки этих норм. Эти общие нормы были представлены в КМГС на ее летней сессии в 1991 году для утверждения.

75. Классификация должностей категории общего обслуживания на местах была поручена директорам региональных бюро. Общие нормы классификации в небольших и средних по размеру местах службы применяются вместе с проведением обследований окладов.

76. Несмотря на то, что текущее применение системы классификации является функцией органов управления, Международная организация труда всегда придавала крайне важное значение участию персонала в разработке системы. Поскольку общее признание результатов классификации должностей зависит от применяемой системы оценки, в разработке норм классификации должностей и во внедрении политики и процедур классификации должностей участвовали представители персонала.

Продвижение по службе и персональное повышение в должности

77. Система продвижения по службе отсутствует, хотя на периодической основе для департаментов составляются планы комплектования штатов. Практически все вакансии объявляются и сотрудники поощряются к подаче заявлений на их замещение. Во время конкурсных отборов трехсторонняя Комиссия по отбору кандидатур (состоящая из представителей администрации, профсоюза работников МОТ и независимых членов) рассматривает достоинства кандидатов и после консультаций с руководителем представляет рекомендации Генеральному директору в отношении лица, кандидатуру которого предлагается утвердить.

78. В 1985 году с одобрения Административного совета МОТ ввела на временной основе систему персонального повышения в должности. Такая система дает возможность продвижения по службе в штаб-квартире и в утвержденных отделениях на местах сотрудникам (за исключением персонала по проектам технического сотрудничества), чей вклад в работу Организации выходит за рамки круга обязанностей, с которыми обычно связываются занимаемые ими должности, но которые не смогли добиться продвижения по службе с помощью других процедур (например, реклассификации должности в результате изменений в обязанностях или в результате занятия по конкурсу вакансии более высокого класса). Эта система позволяет повышать в должности сотрудников категории общего обслуживания до класса 0-7, сотрудников категории специалистов до класса С-5 и до высшего класса на местах для сотрудников внешних отделений при том условии, что повышение происходит не более чем на один класс по сравнению с классом занимаемой должности.

79. Сотрудники, отвечающие требованиям с точки зрения продолжительности службы в данном классе, а также качества и количества выполняемой работы, рассматриваются Комиссией по отбору кандидатур, которая представляет свои рекомендации Генеральному директору для утверждения. На своей тридцать девятой сессии в сентябре 1984 года КМГС одобрила применение в определенных рамках системы персонального повышения в должности независимо от других процедур повышения в должности.

80. После применения системы персонального повышения в должности более четырех лет администрация МОТ, а также профсоюз сотрудников МОТ провели в 1989 году оценку полученных результатов. Как теперь полагают, эта система персонального повышения в должности не достигла намеченных целей и способствует появлению других проблем. Фактически она лишь усугубила проблему, с которой сталкиваются многие сотрудники, достигшие высшего предела должности. Это приводит к неравенству в вознаграждениях за ту же самую работу и, таким образом, неблагоприятно воздействует на моральное состояние сотрудников. Сотрудники в целом резко критиковали эту систему, и на основе оценки Комиссии по отбору кандидатур и мнений, высказанных старшими руководителями и представителями персонала, Генеральный директор решил не выносить предложения о применении настоящей системы на постоянной основе. Однако эта мера все же не решает первоначальных проблем, которые привели к внедрению этой системы и которые существуют реально и требуют разрешения.

81. МОТ выразила пожелание уделять больше внимания планированию продвижения по службе и перемещению персонала как профессионально, так и географически. В настоящее время изучаются пути и средства осуществления этой задачи. Также предпринимаются усилия по улучшению профессиональной подготовки персонала.

Реклассификация должностей и процедура подачи и рассмотрения апелляций

82. Обязанности и ответственность, связанные со всеми должностями, пересматриваются после того как эти должности становятся вакантными. Благодаря этому непосредственные руководители получают возможность более гибко пересматривать и перераспределять обязанности и ответственность в рамках структурного подразделения и достигать других целей кадровой политики, таких, как приток молодых сотрудников, продвижение сотрудников по службе и мобильность. Такой пересмотр классификации должностей до комплектования штатов также обеспечивает своего рода контроль за "расползанием классов".

83. Должности, класс которых был повышен в результате пересмотра классификации, рассматриваются как вакантные должности, которые должны быть заполнены в соответствии с Положениями о персонале, в частности со статьей 4.2, "Заполнение вакансий" и приложением I, "Процедура набора персонала". Теоретически это означает, что должность, класс которой был повышен, может быть открыта для проведения конкурса. Однако на практике подавляющее большинство сотрудников, занимающих такие должности, рекомендуются Комиссией по отбору кандидатур на получение нового класса должности.

84. Сотрудник, занимающий должность, класс которой был пересмотрен в соответствии с постоянно действующим механизмом пересмотра, может обжаловать эту рекомендацию Департамента кадров. Два независимых и беспристрастных органа - Комитет по рассмотрению апелляций в связи с изменением классов должностей категории специалистов и Комитет по рассмотрению апелляций в связи с изменением классов должностей категории общего обслуживания - формируются Генеральным директором по рекомендации Объединенного комитета по политике и процедурам для повторного изучения вопроса о предлагаемом классе должности в свете установленных норм классификации и для обеспечения того, чтобы эти нормы применялись правильно. Эти комитеты рекомендуют Генеральному директору установить надлежащий класс должности.

85. Считается необходимым наличие официального механизма правовой защиты, потому что при применении норм классификации постов специалисту по классификации приходится выносить очень серьезные решения. Однако действующий механизм правовой защиты является неповоротливым и громоздким и не всегда срабатывает своевременно. Это связано в основном с высоким уровнем апелляций и с нехваткой средств, выделяемых на его функционирование.

5. Международная морская организация (ИМО)

Информация общего характера

86. Так же как и другие организации, ИМО выступает в поддержку системы классификации должностей. По их мнению, система классификации должностей и система продвижения по службе фактически дополняют друг друга. Класс сотрудника зависит от занимаемой им должности, и из этого правила не делается исключений. В ИМО применяются нормы классификации КМГС.

Процедуры классификации

87. Классификация осуществляется штатными сотрудниками, и персонал участвует в этом процессе через механизм назначений и продвижения по службе, который охватывает процесс классификации.

Продвижение по службе и рассмотрение заявок на повышение

88. В ИМО имеется программа продвижений по службе, закрепленная в ее Положениях о персонале и Правилах о персонале, в основе которой, главным образом, лежит принцип удовлетворительного выполнения служебных обязанностей и которая связана с развитием организационной структуры, а также с увеличением бюджета. Учитывая размер ИМО, очень трудно обеспечить увеличение числа должностей, и в целом здесь имеет место тенденция к повышению классов должностей.

Реклассификация должностей и процедура подачи и рассмотрения апелляций

89. До 1988 года классификация должностей осуществлялась Объединенным комитетом, состоящим из представителей сотрудников и руководства. Рекомендации этого органа передавались Генеральному секретарю, чье решение являлось окончательным. Поэтому процедуры подачи апелляций не существовало. В 1988 году в качестве апелляционного механизма был создан Комитет по пересмотру решений о реклассификации должностей. Классификация осуществляется администрацией, и сотрудники, занимающие должности, класс которых, как считается, не подлежит повышению, могут подать апелляцию в этот Комитет, выводы которого затем представляются Генеральному секретарю для принятия решения.

90. В 1988 году была проведена классификация 40 должностей категории общего обслуживания; из этого числа был повышен класс 28 должностей, т.е. примерно каждой третьей должности.

6. Международный союз электросвязи (МСЭ)

Информация общего характера

91. МСЭ считает систему классификации полезной и совершенно необходимой. Она увязана с вознаграждением и обеспечивает оплату за работу в одной и той же должности на одной и той же основе во всех подразделениях. В МСЭ даются объявления обо всех должностях, и все кандидатуры должны представляться правительствами стран и, следовательно, пользоваться поддержкой страны представления (должности категории специалистов).

Процедуры классификации

92. Эталон КМГС применяется ко всем должностям категории специалистов в штаб-квартире и к некоторым утвержденным должностям на местах. Классов С-1 и Д-2 в МСЭ нет, хотя некоторые сотрудники могут получать оклад Д-2, не имея этого класса, однако это правило относится исключительно к МСЭ. Шестьдесят процентов должностей этой организации имеют в среднем, как правило, класс С-4. Классификация этих должностей не вызывает трудностей.

93. Классификация должностей категории специалистов осуществляется в Отделе кадров одним штатным специалистом по классификации и двумя классификаторами, работающими неполную рабочую неделю. Эти же сотрудники занимаются классификацией должностей категории общего обслуживания. МСЭ является членом Подкомитета по классификации должностей (для общей системы), который собирается каждые 18 месяцев для сравнения и разработки новых средств классификации.

/...

94. Что касается классификации должностей категории общего обслуживания, то по-прежнему применяется старая система: описание должностных функций как основа для классификации должностей. Новая система, разработанная в сотрудничестве со всеми организациями со штаб-квартирой в Женеве, вскоре заменит старую. В результате выборочного обследования на основе системы оценки по факторным пунктам MOT был подтвержден класс 80-84% должностей категории общего обслуживания.

95. Во время процедуры отбора требуется присутствие представителей персонала. Однако недавно созданный Комитет высокого уровня, пересматривающий систему управления кадрами в МСЭ, рекомендовал предоставить непосредственным начальникам больше полномочий при отборе сотрудников.

Продвижение по службе и рассмотрение заявок на повышение

96. В МСЭ нет плана продвижения по службе, и на практике применяется подход, связанный с рассмотрением конкретных случаев. До сих пор никакой официальной процедуры установлено не было.

97. Проблема повышения в должности, которая тесно связана с классификацией, является проблемой для всех категорий сотрудников. Считается, что единственным путем продвижения является либо переход на другую должность, либо переклассификация занимаемой должности.

98. Поскольку большинство сотрудников имеют постоянные контракты и узкие специалисты сразу зачисляются на высокие должности, трудно добиться повышения в должности. Продвижение большинства сотрудников останавливается в высшем классе их должности. Предоставление надбавок за выслугу лет для сотрудников категории общего обслуживания не может служить заменой продвижения по службе. Намечается тенденция к внедрению системы персональной классификации, хотя здесь также следует избегать появления фаворитизма.

99. В маленькой организации трудно добиться мобильности персонала, которая также могла бы явиться средством продвижения по службе, и это усугубляет проблему, связанную с негибкостью системы классификации.

Реклассификация должностей и процедура подачи и рассмотрения апелляций

100. В МСЭ имеется Совет по пересмотру решений о классификации должностей, который обладает полномочиями пересматривать рекомендации Отдела кадров в отношении переклассификации должностей. В этот Совет входят представители персонала, и он рассматривает вопросы, связанные с обеими категориями. Он отличается от другой процедуры подачи и рассмотрения апелляций, связанных с административными решениями (Апелляционный совет).

101. Имело место не так много случаев подачи апелляций, однако МСЭ считает, что есть необходимость в разработке более эффективного механизма. По мнению этой Организации, одним из первых следует решить вопрос о том, при каких условиях должна подаваться заявка на проведение реклассификации.

7. Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО)

Информация общего характера

102. ЮНЕСКО, организация, просившая о проведении настоящего исследования, за последние два года прошла через этап глубоких изменений своей управленческой /...

политики и по-прежнему ищет пути совершенствования своих планов в области управления. С этой целью она просила независимую комиссию под председательством г-на Кнута Хаммаршельда оказать консультативную помощь Генеральному директору в вопросах о путях и средствах повышения эффективности работы сотрудников и улучшения кадровой деятельности в Секретариате ЮНЕСКО.

103. С учетом некоторых рекомендаций этой Комиссии Генеральный директор принял решение о создании "Отдела по вопросам развития персонала", который будет состоять из лиц, обладающих соответствующими знаниями, компетентностью, добросовестностью, трудовым стажем, опытом и специализирующихся в планировании кадровой деятельности, классификации должностей, оказания консультативной помощи, профессиональной подготовки, а также набора сотрудников и оценки их достоинств. В настоящее время это решение осуществляется на практике.

104. Первый этап этого проекта состоит во всестороннем обследовании примерно 2 тыс. должностей в этой Организации. Секцией классификации были составлены и распространены среди всех сотрудников новые описания должностных функций. Были проведены инструктивные совещания по заполнению этих формуляров для руководителей, которые в свою очередь дали соответствующие разъяснения сотрудникам. Цель этого мероприятия заключалась в том, чтобы обеспечить классификацию каждой должности на ее соответствующем уровне.

105. ЮНЕСКО еще больше чем другие международные организации сталкивалась и по-прежнему сталкивается с финансовыми трудностями, приводящими к сокращению должностей и, где возможно, к деклассификации некоторых должностей. В системе классификации, применяемой в Организации, были выявлены несоответствия между должностями, предусматривающими выполнение схожих заданий и обязанностей. Секция классификации столкнулась с таким объемом работы, что вскоре стало ясно, что без соответствующих описаний должностных функций невозможно будет обеспечить справедливую классификацию должностей.

Процедуры классификации

106. ЮНЕСКО применяет общие нормы классификации, разработанные КМГС, ко всем должностям категории специалистов. Что касается должностей категории общего обслуживания и смежных категорий, то ЮНЕСКО применяет в штаб-квартире заранее определенные нормы классификации. Для должностей категории общего обслуживания за пределами штаб-квартиры используются общие нормы классификации должностей КМГС в небольших и средних по размеру местах службы, за исключением тех мест, где эти нормы еще не приняты и где применяются нормы классификации головного учреждения.

107. В Секции классификации работают два специалиста по классификации и два сотрудника категории общего обслуживания. Эта Секция считается недоукомплектованной ввиду наличия большого объема работы, особенно принимая во внимание дополнительную нагрузку по оценке каждой из 2 тыс. должностей этой Организации с новым описанием должностных функций.

108. Помимо своих обязанностей по классификации должностей, специалисты по классификации также выполняют заявки на реклассификацию, рассмотрение которых затягивается из-за нехватки сотрудников.

Продвижения по службе и процедуры рассмотрения заявок на повышение

109. Класс сотрудника зависит от уровня должности. Однако в некоторых случаях в результате персонального повышения в должности сотрудник, занимающий какую-либо должность, может иметь более высокий класс, чем должность. Рамки для такого повышения в должности были установлены в 1989 году в целях поощрения сотрудников, которые хорошо работают, но лишены перспективы повышения в должности через процедуры набора кадров, обусловленные различными ограничениями ввиду сокращения числа вакантных должностей.

110. Проводится изучение системы персонального повышения в должности в целях ее совершенствования. Однако на разных уровнях (администрация и представители персонала) есть мнение, что система связанных классов могла бы быть более справедливой и давать возможность для продвижения по службе при условии, что будут разработаны четкие и надежные руководящие принципы ее применения.

111. Персонал возлагает большие надежды на то, что вновь созданный отдел по вопросам развития персонала достигнет больших результатов в области развития персонала. В ЮНЕСКО понятие продвижения по службе тесно связано с профессиональной подготовкой в контексте комплексной кадровой системы. Однако ряд сотрудников полагает, что такой Отдел не сможет сделать многого, если в нем не будет работать достаточное количество компетентных специалистов. Объем средств, выделяемых на профессиональную подготовку, как и практически во всех других организациях, настолько мал, что не удовлетворяет потребностей ни Организации, ни ее сотрудников.

Реклассификация должностей и процедура подачи и рассмотрения апелляций

112. Как и в других организациях, в ЮНЕСКО может осуществляться реклассификация должности в случае, если происходит расширение круга связанных с ней обязанностей. В ходе подготовки двухгодичной программы и бюджета сектора/бюро предлагают реклассификацию должностей, по которым предполагается изменение связанных с ними обязанностей, для выполнения требований новой программы. После утверждения программы и бюджета Генеральной конференцией Генеральный директор рассматривает предложения, включая оценки классификации, проведенные специалистами по классификации, и принимает решение по окончательному штатному расписанию и классификации должностей на весь двухгодичный срок. Сотрудники, класс должности которых был повышен, могут быть продвинуты по службе через шесть месяцев после реклассификации должности. Любой сотрудник, который считает, что класс его должности не отвечает соответствующим нормам классификации, может подать заявление в письменном виде с просьбой о повышении класса должности в течение двух месяцев с момента публикации утвержденного штатного расписания на двухгодичный срок.

113. До недавнего времени все отрицательные ответы пересматривал Объединенный консультативный комитет по классификации должностей. Теперь он расформирован и еще не заменен другим органом.

114. Специалисты ЮНЕСКО по классификации также испытывают на себе давление со стороны сотрудников, добивающихся реклассификации своих должностей. Эти специалисты по классификации жалуются на некоторую изоляцию и высказываются за создание какого-либо другого компетентного органа, в который можно было бы обратиться в случае необходимости. Выражается также мнение о том, что описание должностных функций не всегда выполняется в соответствии с эталоном классификации, что ведет к ошибкам и, таким образом, к апелляциям.

/...

115. Было бы желательно компьютеризировать процесс классификации, и поэтому тщательно изучается соответствующий опыт ПРООН в этой области. Однако наличие самого компьютерного оборудования недостаточно, если не хватает сотрудников для работы на нем.

8. Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО)
Информация общего характера

116. Похоже, что новая система классификации должностей в целом признается этой Организацией.

Процедуры классификации

117. Для классификации должностей категории специалистов и выше в ЮНИДО используется эталон, разработанный КМГС в соответствии с ее статутами, и нормами элемента II, когда это приемлемо. В середине 80-х годов организации со штаб-квартирами в Вене (ЮНИДО, МАГАТЭ, Отделение ООН в Вене и БАПОР) разработали общие нормы классификации должностей категории общего обслуживания и рабочих для рассмотрения и утверждения КМГС. Эти нормы были разработаны рабочей группой, состоявшей из представителей администрации и персонала четырех организаций. Им оказывали помощь консультанты/специалисты по классификации.

118. На первоначальном этапе внедрения этой системы классификации принимали участие представители персонала. Однако классификация каждой отдельной должности является обязанностью штатных специалистов по классификации. Решения о присвоении классов внешними специалистами по классификации не пересматриваются.

Продвижение по службе и рассмотрение заявок на повышение

119. Вопреки сложившемуся мнению ЮНИДО считает, что система классификации должностей совсем не обязательно препятствует продвижению сотрудников по службе. На самом деле в ряде случаев она даже может повысить мобильность персонала, поскольку подталкивает сотрудников к подаче заявок на замещение более высоких должностей либо в своей области деятельности, либо в других службах Организации. Несмотря на принцип равного вознаграждения за равноценный труд Комиссия по международной гражданской службе (КМГС) рекомендовала, а Генеральная Ассамблея одобрила положение о том, что следует уделять должное внимание ограниченному числу повышений за заслуги независимо от уровня должности. Тем не менее количество таких повышений не должно превышать 5% от общего числа должностей на данном уровне.

120. В принципе, сотрудник не переводится на более высокий уровень до тех пор пока должность, которую он/она занимает, не получит более высокого класса и пока в его/ее отделе не откроется предусмотренная в бюджете должность на этом более высоком уровне (но не обязательно занимаемая этим сотрудником).

121. В ЮНИДО есть программа профессиональной подготовки, которая включает языковую подготовку и повышение квалификации. Кроме того, ЮНИДО только что приступила к процессу разработки и внедрения новой системы прогнозирования потребностей в людских ресурсах для Секретариата ЮНИДО. Ее начальным этапом стали инструктивные совещания для каждого отдела и рассылка предназначенных для них вопросников.

Реклассификация должностей и процедура подачи и рассмотрения апелляций

122. В соответствии с процедурой классификации соответствующий сотрудник или его начальник по получении решения о классификации могут запросить разъяснения относительно этого решения. В случае, если сотрудник или его/ее начальник не удовлетворены разъяснениями, представленными главным специалистом по классификации должностей, он/она может подать апелляцию на решение о классификации.

123. В состав Комитета по апелляциям в связи с переклассификацией входит председатель, назначаемый Генеральным директором из списка, представленного Советом персонала, и равное число сотрудников, назначаемых администрацией и Советом персонала. Таким образом при рассмотрении апелляций сотрудники и администрация представлены на равной основе.

124. Со времени преобразования ЮНИДО в специализированное учреждение в январе 1986 года количество апелляций пока остается ограниченным. Из 435 классифицированных должностей категории специалистов и выше только по трем были поданы апелляции. В категориях общего обслуживания и рабочих на первоначальном этапе внедрения системы классификации с августа 1982 года по сентябрь 1987 года апелляции были поданы в отношении 54 должностей из общего числа 900 классифицированных должностей. С 1988 года было пересмотрено 655 должностей и было оспорено три решения о классификации. Опыт ЮНИДО показывает, что процедура представления разъяснений по решениям о классификации привела к значительному снижению числа апелляций.

9. Всемирный почтовый союз (ВПС)

Информация общего характера

125. Поскольку ВПС является весьма небольшой организацией, классификация должностей не проводилась с соблюдением всех требований с целью обеспечения хотя бы минимальных возможностей для продвижения по службе, особенно сотрудников категории общего обслуживания.

126. Для классификации должностей категории специалистов применяется система, которая в принципе основана на системе КМГС. Некоторые должности руководителей секций имеют класс С-5/Д-1. Для повышения в должности с С-5 на Д-1 соответствующий сотрудник должен проработать в этой должности по крайней мере пять лет и безупречно выполнять все свои должностные функции. Все помощники руководителей секций занимают должность класса С-4. Все остальные должности категории специалистов классифицируются как С-3. В ВПС насчитывается в целом 52 должности категории специалистов.

127. Поскольку организации системы Организации Объединенных Наций со штаб-квартирой в Женеве не располагали общей нормой классификации должностей категории общего обслуживания, ВПС не применял какой-либо строгой системы классификации должностей своих сотрудников категории общего обслуживания. Все должности категории общего обслуживания были классифицированы на основе новых разработанных в Женеве норм, которые были утверждены КМГС.

128. После введения новой женевской нормы между классом должности и постом занимающего ее сотрудника возникли некоторые расхождения в том, что касается классификации должностей и классов сотрудников категории общего обслуживания. Сотрудники, класс которых выше класса занимаемой ими должности, остаются в этой должности, если не имеется возможности для их немедленного перевода на должность более высокого класса.

/...

Процедуры классификации

129. Должности категории специалистов классифицировались сотрудниками самой Организации. До сих пор в МПС нет своих специалистов-классификаторов.

130. Всесторонний пересмотр классификации должностей категории общего обслуживания был проведен Комиссией по программе и координации в составе заместителя Генерального директора (в качестве председателя) и трех помощников Генерального директора Международного бюро МПС. Председатель Ассоциации персонала участвовал в ее работе в качестве наблюдателя.

131. Представители персонала участвовали в проведении классификации должностей лишь на этапе разработки концепции этой системы.

Продвижение по службе

132. МПС, будучи весьма небольшой организацией, не располагает возможностями для осуществления эффективной программы продвижения по службе. Путем гибкого применения системы классификации должностей категории общего обслуживания до настоящего времени удавалось обеспечить минимальные возможности продвижения по службе для сотрудников этой категории. Что касается должностей категории специалистов, то с целью повышения в должности сотрудники классов С-3 и С-4 вынуждены подавать заявки на должности классов соответственно С-4 и С-5, как только они становятся вакантными.

Рассмотрение заявок на повышение, процедуры реклассификации и подачи и рассмотрения апелляций

133. В будущем рассмотрение заявок на повышение будет проводиться два раза в год, при этом во внимание будут приниматься критерии классификации, профессиональный опыт и срок службы на данном посту, а также личные качества сотрудника.

134. МПС учредил Специальный апелляционный комитет для сотрудников категории общего обслуживания в составе начальника Секции персонала (который является председателем) и двух других сотрудников МПС класса О-6 или О-7 (занимающих должности этого класса), один из которых назначается Генеральным директором, а другой - Ассоциацией персонала. До настоящего времени сотрудники обеих категорий еще не подавали каких-либо апелляций, однако некоторые из них просили представить им дополнительную информацию о классификации их должностей.

10. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ)

Информация общего характера

135. Для классификации должностей категории специалистов ВОЗ использует эталон КМГС.

136. Общая численность сотрудников составляет 4 600 человек, при этом более 1 500 человек - это сотрудники категории специалистов и выше. Одна треть этих сотрудников работает в штаб-квартире, а две трети - в шести регионах ВОЗ. Служба персонала в штаб-квартире отвечает за классификацию всех должностей категории специалистов непосредственно в штаб-квартире, должностей категории специалистов в шести региональных бюро, всех должностей категории специалистов выше класса С-5 в регионах и должностей категории общего обслуживания,

/...

находящихся в непосредственном ведении штаб-квартиры. Директора региональных бюро имеют право классифицировать должности категорий специалистов вплоть до класса С-5 в рамках национальных и межнациональных проектов и все должности категории общего обслуживания в рамках этих проектов, а также в региональных бюро.

137. 80% сотрудников категории специалистов это врачи, ученые и специалисты технического профиля. Ввиду высокой степени специализации большое число сотрудников ВОЗ занимает должности класса С-4 и выше. На долю должностей класса С-5 приходится приблизительно 35% общего количества должностей категории специалистов. Класс С-1 уже не используется в ВОЗ. В ВОЗ имеется класс С-6, который можно рассматривать как продолжение класса С-5 при вознаграждении, равном окладу класса Д-1. Класс Д-1 не используется в штаб-квартире и применяется лишь в отношении весьма небольшого числа директоров программ в региональных бюро. Число должностей класса Д-2 также является весьма небольшим.

138. Что касается классификации должностей категории общего обслуживания, то она применяется довольно эффективно, при этом новые общие нормы начнут использоваться после того, как будут опубликованы КМГС. После официальной публикации системы классификации должностей категории общего обслуживания, ВОЗ будет соблюдать ее цели и методологию, но без ущерба применению общей системы ей будет необходимо внести изменения в процедурные аспекты и соответствующие формы с тем, чтобы они отвечали ее конкретным потребностям.

Процедуры классификации

139. Работа по классификации должностей осуществляется сотрудниками самой Организации. В соответствии с Правилами Организации о персонале, лицо, занимающее ту или иную должность, или его руководитель может в любое время обратиться с просьбой о пересмотре классификации должности. Эти заявки рассматриваются Группой Отдела кадров по классификации, которая подготавливает рекомендации, рассматриваемые Комитетом по пересмотру классификации, каковым для должностей высшего уровня в штаб-квартире и должностей выше класса С-4 является Комитет по отбору старших сотрудников, состоящий из помощников Генерального директора в штаб-квартире и Директора Службы персонала, который выполняет функции его секретаря. В региональных бюро для определенных категорий должностей и классов существуют свои собственные комитеты по вопросам реклассификации.

Продвижение по службе и рассмотрение заявок на повышение

140. В ВОЗ нет плана продвижения по службе. Для того чтобы разработать такой план, который бы являлся частью общего "плана замены" на установленный период времени (определить штатных сотрудников и внешних кандидатов, потенциально пригодных для заполнения будущих вакансий с прохождением дополнительной подготовки или без нее и в рамках установленных периодов времени), необходимо преодолеть структурные препятствия, обусловленные региональным характером деятельности ВОЗ, и связанные с разработкой программ трудности. С целью подготовки таких планов ВОЗ в настоящее время осуществляет необходимое исследование их практической осуществимости и подготавливает материально-техническую базу, широко используя при этом средства информатики. Несмотря на ограничения структурного характера и проблемы, связанные с разработкой конкретных программ, ВОЗ, тем не менее, надеется создать методологию планирования замены сотрудников, которая будет также применяться и для продвижения по службе. Это займет три-четыре года.

141. Значительная часть сотрудников В03 работает уже в течение весьма продолжительного периода времени. Одним из факторов, обуславливающих весьма низкую текучесть кадров в В03, в том что касается сотрудников категории специалистов, является применение одних и тех же положений и правил о персонале, а также процедур в отношении всех сотрудников категории специалистов, независимо от того, где они работают: в штаб-квартире, в региональных отделениях, в представительствах В03 или в рамках национальных проектов. Поэтому в принципе сотрудники категории специалистов могут быть переведены с обслуживания национальных проектов на работу в постоянные отделения без изменения их статуса. В В03 отсутствует категория "экспертов", которая имеется в других организациях, осуществляющих деятельность на местах. Срок контракта, системы продвижения по службе, перевода сотрудников, повышения их в должности и все другие соответствующие процедуры являются одними и теми же для всех сотрудников Организации категории специалистов, хотя она и сталкивается с хорошо известной проблемой добровольного перехода сотрудников из одного отделения в другое.

142. Длительный срок службы приводит, безусловно, к прекращению служебного роста по достижении верхней ступени класса даже после одного или двух повышений. Например, в Организации в настоящее время работает приблизительно 70 сотрудников категории специалистов и примерно 550 сотрудников категории общего обслуживания, срок службы которых составляет от 20 до 30 лет. В03 всегда весьма строго применяла нормы классификации. Для получения сотрудниками с большим стажем работы повышения по службе, требуется либо реклассификация его/ее должности, что предполагает более высокий уровень ответственности и квалификации, либо перевод на конкурсной основе на должность более высокого класса. Наблюдаемый в настоящее время частичный "переклест" классов не позволяет решить проблему служебного роста на верхней ступени класса на разумно длительный срок, и тот же сотрудник может вновь всего лишь через несколько лет оказаться на верхней ступени класса должности, на которую он был повышен.

143. По мнению В03, одним из возможных решений этой проблемы может явиться введение концепции "развивающихся классов". Это предусматривает, что при первоначальной классификации должности категории специалистов сотрудник по вопросам персонала определяет количество дополнительных пунктов, которые в соответствии с применяемой в настоящее время системой оценки по факторным пунктам потребуются для обоснования перевода в более высокий класс. Будет введена процедура, в соответствии с которой при достижении сотрудником медианы его класса проводится проверка для определения - с учетом результатов работы сотрудника - того, сократился ли (или увеличился) "дефицит" пунктов до уровня, на котором может быть обоснован перевод на должность более высокого (или низкого) класса. Новое назначение будет, без сомнения, всегда соответствовать первоначальному классу должности. Аналогичный подход будет применяться и в отношении должностей категории общего обслуживания, если удастся разработать и внедрить систему оценки по пунктам или эквивалентную ей систему. В03 не намеревается отказываться от общих норм классификации КМГС, которые будут по-прежнему применяться. Однако с течением времени функции, выполняемые на определенных постах, без сомнения, расширяются, и эти должности становятся более полезными для организации, чем другие, что связано с опытом, накопленным занимающими их лицами, в результате чего, возможно, повышается инициатива, степень независимости в работе, приобретаются навыки руководящей работы и расширяются контакты. В этих случаях описание должностных функций изменяется de facto, а две должности, которые были первоначально идентичными, уже перестают быть таковыми. Концепция "изменяющихся классов" позволит, после

подсчета "дефицита" реклассифицировать должность в должность более высокого класса, чем это первоначально предусматривалось. Предполагается, что система "развивающихся классов" будет в большей степени стимулировать сотрудников и позволит в некоторой степени решить проблему тех сотрудников, которые находятся на верхней ступени класса их должности в течение многих лет.

Реклассификация и процедура подачи и рассмотрения апелляций

144. Правила и процедуры, касающиеся реклассификации, были изложены выше в пункте 139. Как и в других организациях, сотрудники могут обжаловать решения, принятые руководством службы персонала в отношении классификации их должностей, в Апелляционном совете.

11. Всемирная Организация интеллектуальной собственности (ВОИС)

Информация общего характера

145. Организация применяет систему классификации, которая является весьма эффективной. Эталон КМГС применяется в отношении должностей категории специалистов. В штате ВОИС насчитывается 125 должностей категории специалистов и 267 должностей категории общего обслуживания, т.е. соотношение составляет приблизительно 1/3 к 2/3.

146. Основная проблема связана с системой оплаты труда. ВОИС нуждается в квалифицированных работниках, которых она, как и ВОЗ, зачастую набирает на весьма высоком уровне, что создает определенные трудности в повышении по службе.

Процедуры классификации

147. Классификация должностей осуществляется сотрудником, имеющим соответствующий опыт; ВОИС, будучи небольшой организацией, не располагает штатным специалистом по классификации должностей.

148. Должности категории общего обслуживания по-прежнему классифицируются на основе старой системы описания должностных функций. Вопрос о применении общей нормы классификации должностей категории общего обслуживания в Женеве будет рассмотрен после принятия КМГС соответствующего решения в отношении этой нормы. Результаты экспериментального использования этой нормы для ВОИС подтвердили обоснованность ее применения в более 90% случаев. ВОИС активно участвовала в разработке общей нормы классификации.

Продвижение по службе и рассмотрение заявок на повышение

149. Что касается должностей категории общего обслуживания, то возможности для продвижения по службе существуют как в рамках различных подразделений Организации, так и, хотя и в меньшей степени, между этими подразделениями. Что касается должностей категории специалистов, то существующие в Женеве проблемы в области оплаты труда сотрудников категории специалистов в значительной мере ограничивают возможности для повышения в должности больше чем на один класс. Существуют большие потребности в специалистах, имеющих юридические знания. Ограниченные возможности продвижения по службе связаны не с отсутствием системы повышения квалификации, а с тем, что оклады не являются конкурентоспособными по сравнению с окладами на внешнем рынке. Система должностей, какой бы эффективной она ни была, основывается на общей

/...

шкале окладов. По мнению Организации, в связи с низкой конкурентоспособностью заработной платы в ней работает лишь несколько специалистов из Северной Америки, а на 50 % должности заполнены специалистами из стран Западной Европы. Представляется, что в этих условиях введение плана продвижения по службе вряд ли возможно до решения проблемы заработной платы.

150. Продвижение по службе, как представляется, весьма тесно связано с классификацией должностей. Многие сотрудники находятся в настоящее время на верхней ступени своего класса, что объяснялось выше, и текучесть кадров в категории специалистов является весьма значительной, поскольку сотрудников привлекает более высокая заработная плата и возможности продвижения по службе, которые существуют в других местах.

151. Однако сотрудники категории специалистов и категории общего обслуживания могут подавать заявки на любую должность любого класса, которая становится вакантной. Экзамен для перехода из категории общего обслуживания в категорию специалистов не проводится. Преимущество небольшой организации состоит в том, что профессиональные качества сотрудников известны, и они могут переводиться на другие должности по приобретению специальных навыков.

Реклассификация и процедуры подачи и рассмотрения апелляций

152. После того, как должность становится вакантной, ее описание автоматически пересматривается, при этом может также проводиться реклассификация. Комитет по вопросам классификации подготавливает рекомендации для Генерального директора в отношении норм классификации, которые следует применять в рамках Организации. Комитет состоит из четырех человек: председателя, который имеет опыт в вопросах персонала в межправительственных организациях и не является сотрудником Международного бюро ВОИС, и трех сотрудников Международного бюро, один из которых выбирается из трех кандидатур, предлагаемых Советом персонала, а один является руководителем Службы персонала Международного бюро. Мнение этого Комитета также запрашивается и в отношении описаний должностей, которые не охвачены существующими нормами ВОИС, а также по другим вопросам классификации, которые Генеральный директор может направить в Комитет. Этот Комитет проводит одно или два заседания в год и также рассматривает вопросы, связанные с должностями категории общего обслуживания.

153. Процедуры подачи и рассмотрения апелляций закреплены в Положениях о персонале. До настоящего времени в ВОИС еще не было ни одного случая подачи апелляции в связи с классификацией должностей.

154. Сотрудник, подающий апелляцию, может отстаивать свои интересы сам или привлекать на помощь либо председателя Совета персонала, либо независимого юриста.

12. Всемирная метеорологическая организация (ВМО)

Информация общего характера

155. Эталон КМГС используется в ВМО в отношении должностей категории специалистов (включая директоров) с 1980-81 года. В 1984-85 годах был проведен общий пересмотр классификации, а третий общий пересмотр был проведен по просьбе Исполнительного совета в 1989-90 годах. На основе результатов этого пересмотра были созданы постоянный механизм для пересмотра классификации и процедура обжалования.

Процедуры классификации

156. В ВМО нет своего специалиста по вопросам классификации, в связи с чем для осуществления этой работы нанимаются консультанты. Результаты являются обычно весьма удовлетворительными, а коэффициент подтверждения - весьма высоким. Были классифицированы все должности категории специалистов в штаб-квартире и в двух региональных отделениях (Асунсьон и Бужумбура).

157. В тех случаях, когда должность становится вакантной, а в описание должностных функций вносятся существенные изменения, эта должность подлежит реклассификации до того, как будет объявлена вакансия. Приблизительно 40 экспертов работают на местах (их посты финансируются ПРООН/ВМО и за счет средств из целевых фондов), однако эти должности не классифицированы.

158. Классификация должностей категории общего обслуживания началась в 1981 году на основе системы оценки по факторным пунктам, которая была предложена внешним консультантом в сотрудничестве с персоналом и администрацией. Начиная с 1989 года проводится общий пересмотр уровня должностей категории общего обслуживания, при этом используется норма классификации МОТ.

Продвижение по службе и рассмотрение заявок на повышение

159. ВМО не имеет плана продвижения по службе. Объединенная рабочая группа, в которую входят представители персонала и администрации, в настоящее время изучает возможность применения новой системы оценки. Другая объединенная рабочая группа изучает вопрос о разработке общей кадровой политики Организации, одним из важных элементов которой будет являться продвижение по службе.

160. Сотрудники категории общего обслуживания, которые хотят подать заявку на должность категории специалистов, не сдают каких-либо экзаменов. Несколько должностей категории общего обслуживания были в прошлом преобразованы в должности категории специалистов.

161. После внедрения системы классификации повышение сотрудников в должности может осуществляться либо путем реклассификации должности в связи с существенными изменениями в обязанностях и повышением ответственности, либо путем подачи заявки на другую должность более высокого класса. Возможности продвижения по службе по-прежнему являются весьма ограниченными, что обусловлено небольшими размерами Организации. Например, все должности класса С-5 заполнены. Средний возраст поступления на службу составляет 35-45 лет, и лишь небольшому числу сотрудников удалось сделать карьеру в Организации.

162. Чего не хватает в ВМО, так это "класса должности при найме на работу". Класс С-1 отсутствует, и весьма редко кто-либо нанимается на должность ниже С-3. Поэтому система классификации является довольно негибкой и ограничивает возможности продвижения по службе.

163. Два года назад на рассмотрение Исполнительного совета было представлено предложение о введении системы персонального продвижения по службе. Эта система схожа с той, которая применялась МОТ на экспериментальной основе в течение шести лет. В результате исследований Организация пришла к выводу, что большинство других специализированных учреждений не используют систем персонального продвижения по службе. Исполнительный совет принял решение не применять этой системы.

/...

Реклассификация должностей и процедура подачи и рассмотрения апелляций

164. Недавно был создан механизм для реклассификации в каждом отдельном случае должностей сотрудников, которые в течение, по крайней мере 12 месяцев, выполняли более широкие обязанности, чем это предусматривается в описании должностных функций. Также действует процедура обжалования. Уровень гласности является вполне удовлетворительным, и сотрудники, которые подают апелляции, имеют доступ к досье с оценкой результатов их работы.

IV. ВЫВОДЫ

165. Опыт, накопленный организациями в применении классификации должностей, позволяет сделать следующие выводы.

1. Концепция классификации должностей

166. О концепции классификации должностей имеется, как представляется, четкое представление, по крайней мере у администрации организаций, и, как отметил один специалист по классификации должностей: "если бы она не существовала, ее бы следовало придумать". Однако многие представители персонала высказали некоторые сомнения в отношении ее действительной ценности, особенно в том, что касается возможностей продвижения по службе. Проблема, как представляется, состоит не в самой классификации, а скорее в ее применении, которое не характеризуется гибкостью и находится в зависимости от финансовых трудностей.

2. Система классификации

167. Система классификации должностей представляет собой весьма комплексный механизм, который охватывает, в частности, кадровые вопросы, политику, программы, приоритеты и людские ресурсы. Этот процесс также состоит из множества различных этапов. С тем чтобы деятельность в области классификации имела смысл, на ее осуществление должны выделяться необходимые финансовые ресурсы, а это случается весьма редко.

3. Признанные преимущества системы

168. По мнению организаций, наиболее важным аспектом системы классификации должностей является, возможно, то, что она представляет собой объективный механизм, который не допускает злоупотреблений и обеспечивает соблюдение принципа равной оплаты за равный труд. Она служит лучшей гарантией того, что выделенные ресурсы используются для оплаты труда сотрудников в соответствии с их действительным классом.

169. Система классификации должностей также является адекватной основой для оценки людских ресурсов и профессионального роста сотрудников. Кроме того, она способствует установлению уровня оплаты труда, получению информации в отношении потребностей в подготовке, определению требований к квалификации и созданию организационной структуры. Хотя руководящие работники и старшие должностные лица в целом и рассматривают классификацию должностей как средство, которое может быть приспособлено к их потребностям и которое обеспечивает надлежащую ротацию и мобильность для целей планирования в области продвижения по службе, это зачастую происходит в тех случаях, когда они имеют о ней четкое представление, в том числе о нормах, используемых при классификации должностей. Поэтому большое значение имеет подготовка и подробное информирование этих сотрудников руководящего звена по вопросам, связанным с их ролью в этом процессе.

170. По мнению сотрудников, система классификации является средством их защиты от произвольных решений старших должностных лиц. Однако руководители иногда вносят изменения в задания по работе. Они позволяют некоторым сотрудникам или даже поощряют их выполнять более ответственные задания, эта практика не распространяется на других сотрудников. Здравый смысл подсказывает, что старшие должностные лица должны иметь право на эту гибкость, поскольку они несут всю ответственность за выполнение той или иной работы, и считается, что они знают сильные и слабые стороны своих подчиненных.

/...

4. Отмеченные недостатки

171. В применении любой системы даже с наилучшими намерениями существуют недостатки. Ниже приводятся наиболее общие из них.

a) Работа специалистов по классификации должностей

172. Все организации отметили, что они располагают специалистами по классификации должностей. Большинство из них, за исключением одного, являются сотрудниками службы персонала; в некоторых случаях также привлекаются внешние эксперты. В других организациях уже давно действуют комитеты по классификации должностей, однако привлечь сотрудников самой организации к проведению классификации в целом весьма трудно. Это в основном вызвано двумя причинами:

a) отсутствие подготовки для работы в этой специальной области;
b) сотрудники знают, что это неблагоприятный труд. По этим причинам, а также в связи с отсутствием необходимых ресурсов для финансирования дополнительных постов, которые требуются для осуществления этой работы, многие организации отметили, что штат сотрудников, занимающихся классификацией, зачастую является неукomплектованным.

173. "Сила" решения иногда не имеет четкого определения, и специалисты по классификации должностей зачастую подвергаются сильному давлению со стороны сотрудников, которые хотят, чтобы их должности были реклассифицированы. Это обычно приводит к ненужной трате их времени и ничего не дает ни той, ни другой стороне. По мнению администрации некоторых организаций, по крайней мере часть обязанностей, связанных с этой работой, следует передать независимым экспертам, с тем чтобы ослабить давление на штатных специалистов по классификации.

174. Эта проблема особенно остро стоит в организациях, которые пытаются найти способы повышения эффективности системы классификации и доверия к этому процессу. Еще одним способом, который заслуживает изучения и мог бы способствовать снижению нагрузки на специалистов по классификации, является использование компьютеризированной системы классификации. Преимущества этой системы включают: сокращение объема ресурсов на сбор информации в рамках процесса анализа должностей и уменьшение субъективности, которая, как предполагается, имеет место в процессе классификации, и, таким образом, возможности возникновения споров в связи с результатами классификации. Это не приведет к снижению роли специалиста по классификации должностей, но будет способствовать тому, что он будет в большей мере заниматься не проведением исследований, а осуществлением консультативной деятельности, уделяя при этом основное внимание оптимизации описания должностных функций и логической структуры должностей в рамках подразделения организации.

175. Одно из выдвинутых в ходе проведения исследования предложений, которое было изучено инспектором и, возможно, заслуживает дальнейшего рассмотрения, касается создания независимого комитета по классификации должностей, который мог бы состоять из бывших сотрудников нескольких организаций, обладающих большими знаниями и опытом в области классификации, и который мог бы извне оказывать помощь подразделениям организаций, занимающимся вопросами классификации. Этот комитет мог бы быть уполномочен проводить на регулярной основе обзор всех классифицированных должностей и должностей, представленных для реклассификации. Не являясь сотрудниками той или иной организации, члены этого Комитета не будут подвергаться давлению со стороны персонала, что позволит в некоторой мере ослабить нажим на специалистов по классификации,

работающих в этих организациях. Однако некоторые организации могут заподозрить в этом излишний надзор за их внутренней деятельностью, кроме того, в будущем это может повлечь за собой большие расходы. Другой альтернативный вариант, который, вероятно, заинтересует организации как приемлемый механизм классификации должностей, состоит в создании в рамках каждой организации независимого комитета по вопросам управления для устранения многих из вышеупомянутых в настоящем докладе проблем.

b) Продвижение по службе и повышение в должности

176. Несмотря на то, что цель настоящего доклада состоит в том, чтобы показать на основе десятилетнего опыта преимущества и недостатки системы классификации должностей, вопрос продвижения по службе тесно связан с этой системой и вряд ли может рассматриваться отдельно. Большинство организаций отметили, что они не располагают какими-либо системами продвижения по службе и что в этой области у них существует пробел. Из-за "негибкости" системы классификации должностей и отсутствия возможностей продвижения по службе, а также жесткой экономии финансовых ресурсов повышение сотрудников в должности осуществляется весьма редко или основывается на личных качествах (персональное продвижение по службе), что, таким образом, усиливает неудовлетворенность сотрудников, которые не получают повышения. Это зачастую подрывает доверие к деятельности по классификации должностей. Именно такое впечатление сложилось у Инспектора в ходе состоявшихся во многих организациях встреч с представителями персонала, а также с сотрудниками служб персонала.

177. В условиях отсутствия программ продвижения по службе единственным средством вознаграждения сотрудников является повышение в должности, но в настоящее время сотрудники рассматривают реклассификацию должности в качестве альтернативы повышению в должности.

178. С учетом мнений, высказанных различными сторонами, в настоящее время нельзя с уверенностью сказать, что "фаворитизм" полностью исчез. Администрации открыто признают, что руководители подразделений, специалисты по классификации должностей и службы персонала подвергаются сильному давлению со стороны неудовлетворенных сотрудников, требующих повышения в должности. В случае отсутствия эффективной и четко определенной практики, регулирующей реклассификацию должностей, выдвигаются различные требования, подаются апелляции и оказывается давление на лиц, ответственных за принятие решений.

179. Что касается принципа равной оплаты за равноценную работу, то, по мнению обеих сторон, он не всегда полностью соблюдается: в некоторых организациях была создана система "персонального повышения в должности" для "поощрения" сотрудников за особые заслуги или, что имеет место более часто, выслугу лет, независимо от того, как они работают по сравнению с другими сотрудниками, занимающимися той же деятельностью. "Система персонального повышения в должности" применялась в МОТ на экспериментальной основе в течение более четырех лет, однако имеющаяся информация показывает, что она далека от совершенства и не должна вводиться на постоянной основе. В некоторых организациях персональное повышение сотрудников осуществляется после достижения ими верхней ступени их класса и пребывания на ней в течение определенного количества лет. В других организациях сотрудникам перед выходом на пенсию присваивается новый класс, как и в рамках системы "повышения в должности за долголетнюю службу". Однако это приводит к различиям в оплате труда, что вызывает у сотрудников, не получивших такого повышения, чувство несправедливости и, таким образом, усиливает неудовлетворенность в связи с

/...

пребыванием в одном классе в течение многих лет. Аналогичное явление имеет место в случаях реклассификации должностей некоторых сотрудников, которая не охватывает других сотрудников с такими же функциями. Организация Объединенных Наций изучает также вопрос о введении системы персонального повышения в должности.

180. Следует серьезно подойти к тому факту, что сотрудники всех категорий весьма не удовлетворены имеющимися у них возможностями продвижения по службе, в результате чего они утрачивают стимулы к работе. В поиске решений этой проблемы и их обсуждении должны участвовать все соответствующие стороны.

181. Если исходить из того, что система классификации должностей была создана в качестве основы комплексной системы кадровой деятельности, большинству организаций еще предстоит многое сделать на практике с целью разработки других элементов программ в области управления людскими ресурсами.

182. Инспектор считал необходимым изложить все мнения организаций в отношении их опыта применения классификации должностей, даже несмотря на то, что они иногда отклоняются от темы исследования. С учетом специфики некоторых организаций при осуществлении рекомендаций следует принимать во внимание следующие три элемента:

183. Уровень окладов. Такие организации, как МАГАТЭ, ИКАО, МСЭ, ВОЗ, ВОИС и ВМО, нанимают для осуществления конкретных программ высококвалифицированных специалистов. Для того чтобы конкурировать с внешним рынком, эти организации вынуждены предоставлять этим специалистам при зачислении на службу классы С-4 или С-5. Это исключает возможность как продвижения по службе, так и повышения в должности. Хотя настоящее исследование и не охватывает вопрос об окладах, инспектор считает, что ему следует уделить серьезное внимание, поскольку в ближайшем будущем он может привести либо к возникновению проблем в области найма квалифицированных специалистов определенных категорий, либо к усилению неудовлетворенности сотрудников, которые находятся на одной и той же должности в течение многих лет без надежды на продвижение по службе.

184. Реклассификация должностей в сторону понижения и заполнение постов на более низком уровне. Некоторые организации предложили в случае появления вакансии частично перераспределять связанные с этой должностью функции среди других должностей, что позволяло бы понизить ее класс. Поскольку многие, если не сказать все, организации отметили, что найм на должности класса С-1 и С-2 практически не осуществляется, этим можно было бы воспользоваться для возобновления практики использования классов С-1 и С-2 при найме молодых квалифицированных, которые бы впоследствии при условии введения "связанных классов" переводились бы на должности более высокого класса. В случаях освобождения должностей более высокого класса (например, С-4 или С-5) следует принимать меры с целью сужения круга возлагаемых на них обязанностей до уровня, при котором эти должности могли бы быть заполнены молодыми сотрудниками и при котором от них можно было бы реально ожидать отдачи. По мере повышения компетенции этих сотрудников на них можно возлагать дополнительные функции, что получало бы признание и вознаграждалось путем реклассификации должности на более высокий (прежний) уровень. Этот гибкий и динамичный подход к организации работы мог бы обеспечивать не только омоложение штата, но и надлежащее вознаграждение компетентных и добросовестных сотрудников, не ставя при этом под сомнение основные принципы (равная оплата за равноценную работу и предоставление Организации услуг, равных по своей стоимости денежным затратам на персонал), на которых базируется классификация

/...

должностей. Однако, как отмечалось выше, это, возможно, будет связано с определенными трудностями для организаций, которым необходимы высококвалифицированные специалисты в своей области и которые зачастую предоставляют контракты на ограниченные сроки.

185. Связанные классы. Механизмы частичного решения проблемы продвижения по службе обычно не основываются на самой классификации, а представляют собой своего рода ее компромиссный вариант; например, в тех случаях, когда специальный пересмотр с целью повышения класса должности не проводится, могут применяться системы персонального повышения в должности (обычно выше уровня должности на основе выслуги лет или особых заслуг) или система связанных классов, причем оценка результатов работы того или иного сотрудника может проводиться в момент его перевода в более высокий класс. Один из вариантов, который несколько раз обсуждался в ходе встреч инспектором, касается применения связанных классов, которые позволили бы сотруднику уже при его найме на работу иметь представление о возможной карьере, т.е. один класс, который присваивается при поступлении на службу и который сотрудник имеет в течение определенного испытательного периода, и затем официальный класс должности в соответствии с классификацией, который будет присваиваться лишь при соблюдении определенных условий. Эта концепция недавно была поддержана Генеральной Ассамблеей, которая просила "Генерального секретаря продолжать усилия по дальнейшей разработке и совершенствованию систем классификации и оценки и процедур продвижения по службе в качестве составной части системы заполнения вакансий, принимая во внимание, среди прочего, концепции "ступеней карьеры" и "связанных классов", в консультации, в надлежащих случаях, с Комиссией по международной гражданской службе, и представить Генеральной Ассамблее на ее сорок седьмой сессии доклад по этому вопросу" 1/.

186. Объединенная инспекционная группа в своем предыдущем докладе 8/ рассмотрела концепцию связанных классов, которая, по ее мнению, "вполне сочетается с методами классификации должностей". В обоснование целесообразности их использования, она отметила, что систематический найм на должность более низкого из двух связанных классов обеспечивает экономию ресурсов, а также что связанные классы позволяют некоторым сотрудникам оставаться на одной и той же должности в течение, например, 8-10 лет и обеспечивают при этом возможность повышения по службе. Кроме того, ОИГ считает, что использование связанных классов будет способствовать повышению эффективности управления финансами, поскольку они позволят сократить число заявок на реклассификацию должностей, подаваемых "под самыми различными предлогами" 9/.

1/ Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, сорок пятая сессия, Дополнение № 49 (A/45/49).

8/ Второй доклад о концепции карьеры, JIU/REP/82/3, пункты 52-53.

9/ A/36/4312, Приложение VI.

187. Однако в то время КМГС выступала против введения связанных классов, указав при этом, что их использование нанесет ущерб концепции продвижения по службе, в связи с тем, что их применение будет способствовать бездеятельности и самоуспокоенности и фактически гарантировать повышение оклада в течение приблизительно 20 лет. Однако в то же время КМГС отметила возможность персонального повышения некоторых сотрудников в должности в строго определенных условиях 10/.

188. С учетом высказанных мнений инспектор излагает в следующей главе свои рекомендации, при осуществлении которых следует проявлять необходимую гибкость, не нанося при этом ущерб базовой концепции и целям системы классификации должностей.

V. РЕКОМЕНДАЦИИ

189. С учетом результатов консультаций с рядом организаций системы Организации Объединенных Наций и анализа их опыта в применении системы классификации в течение десяти лет инспектор считает необходимым сделать ряд рекомендаций, с тем чтобы устранить некоторые недостатки и в то же время более широко использовать преимущества, которые, без сомнения, несет в себе концепция классификации должностей для управления этими организациями.

190. Следует еще раз отметить, что обеспечение распространения системы классификации входит в обязанности Комиссии по международной гражданской службе (КМГС), что определено в статье 13 ее Статуса. А ее применение должно обеспечиваться администрациями организации общей системы. Поэтому в этом контексте следует рассмотреть следующие рекомендации.

Рекомендация 1 - Укрепление потенциала служб персонала

Поскольку большинство организаций отметило, что укомплектованность штата их сотрудников, занимающихся классификацией должностей, является неадекватной с точки зрения как числа сотрудников, так и их квалификации, и поскольку классификация, по общему признанию, является одним из основных элементов эффективной системы управления, на которой базируются системы найма, повышения в должности и продвижения по службе, следует принять меры с целью укрепления потенциала служб персонала. С тем чтобы эти службы являлись подлинными центрами принятия решений, работающими в тесном сотрудничестве с руководителями программ, они должны располагать необходимыми ресурсами и штатом сотрудников.

Для того чтобы сотрудники организаций вновь стали доверять своим специалистам по вопросам классификации должностей, этой работой должны заниматься хорошо подготовленные специалисты, которые бы осуществляли свою деятельность в рамках укрепленных служб персонала, не подвергаясь при этом давлению или внешнему влиянию.

Рекомендация 2 - Курсы подготовки для специалистов по классификации должностей и руководителей программ

Как это уже успешно делается в ПРООН, курсы подготовки для специалистов по классификации должностей должны организовываться на регулярной основе, с тем чтобы эта система использовалась для удовлетворения потребностей организаций. Соответствующие курсы должны быть также организованы и для руководителей программ, с тем чтобы они могли получить представление о целях классификации должностей и ознакомиться с другими аспектами кадровых вопросов.

Рекомендация 3 - Использование автоматизированных процессов в целях классификации должностей

Несмотря на существование прочно установившейся практики классификации должностей, которая является надежной основой для классификации должностей категории специалистов и выше, классификация отдельных должностей по-прежнему вызывает споры и требует, чтобы были задействованы значительные ресурсы персонала. ПРООН и МОТ предложили применять более совершенный со структурной точки зрения подход к сбору касающейся должностей информации, который состоит в том, чтобы приспособить эталон для его использования с помощью

автоматизированных средств обработки данных. Система классификации, основанная на применении компьютеров, разрабатывается в настоящее время в ряде национальных служб, и инспектор считает, что с учетом ее многих преимуществ следует серьезно рассмотреть вопрос об использовании этой автоматизированной системы в организациях.

Рекомендация 4 - Применение результатов классификации

Заполнение должностей, которые были классифицированы службами персонала, должно осуществляться руководителями программ. Классификация некоторых ключевых постов и отбор приемлемых кандидатур для их заполнения должны проводиться на более высоком уровне.

Рекомендация 5 - Информирование сотрудников

Сотрудники должны быть надлежащим образом проинформированы о концепции классификации, с тем чтобы они могли получить о ней четкое представление и понять, что она является эффективным и надежным средством управления. Информация должна быть в достаточной степени доступной для понимания, что необходимо для широкого признания этой концепции.

Рекомендация 6 - Реклассификация должностей

Как и в случае с классификацией, реклассификация должностей должна осуществляться хорошо подготовленными специалистами. Положения, регулирующие проведение реклассификации должностей, должны соблюдаться неукоснительно.

Следует вновь отметить, что любое решение о проведении реклассификации той или иной должности должно приниматься с учетом полного штатного расписания данного подразделения, что необходимо для сопоставления постов. Оклады, предусматриваемые для должностей, которые идентичны по своим функциям и обязанностям, должны быть одинаковыми, а в случае рассмотрения вопроса о реклассификации одной из них (увеличение объема работы и обязанностей) следует также рассматривать и другие должности.

Рекомендация 7 - Механизмы подачи и рассмотрения апелляции

Была признана необходимость наличия в организациях механизма подачи и рассмотрения апелляций. Если такой механизм отсутствует, то он должен быть создан, при этом в его состав должны входить хорошо подготовленные специалисты, которые, по общему мнению, объективны и независимы в своих решениях и кандидатуры которых были одобрены как администрацией, так и персоналом. Сотрудники должны знать о всех процедурах подачи и рассмотрения апелляций, а также о том, что они имеют право использовать эти процедуры в случае необходимости.

Рекомендация 8 - Уровни классификации должностей классов С-1 и С-2

Некоторые организации, особенно те, где имеются должности специалистов узкого технического профиля, сталкиваются с трудностями в деле привлечения квалифицированных специалистов на должности класса С-1 или С-2 при их найме и поэтому не используют эти классы. Официальному органу следует тщательно изучить этот вопрос, с тем чтобы исправить существующее положение и попытаться найти решения этой проблемы с целью прекращения практики найма большинства

сотрудников категории специалистов сразу на должности высокого уровня, которая исключает возможность продвижения по службе в рамках организации. Однако следует принимать во внимание, что эту рекомендацию, возможно, весьма трудно реализовать в организациях, которым требуются специалисты высокого уровня специализации, как это отмечалось в пункте 183.

Рекомендация 9 - Реклассификация должностей в сторону понижения и заполнение постов на более низком уровне

С целью привлечения новых и квалифицированных сотрудников для омоложения штата организации следует применять более динамичный подход, например, разграничение функций той или иной должности путем ее реклассификации в сторону понижения и заполнения постов на более низком уровне, принимая при этом во внимание специфику каждой организации, о чем говорится в пункте 184. Можно было бы предложить Комиссии по международной гражданской службе рассмотреть вопрос о целесообразности такого подхода до его применения на практике.

Рекомендация 10 - Персональное повышение в должности и связанные классы

КМГС следует также провести всестороннее исследование вопроса о целесообразности ведения системы персонального повышения в должности и системы связанных классов с сохранением целостности системы классификации должностей.

ПРИЛОЖЕНИЕ I

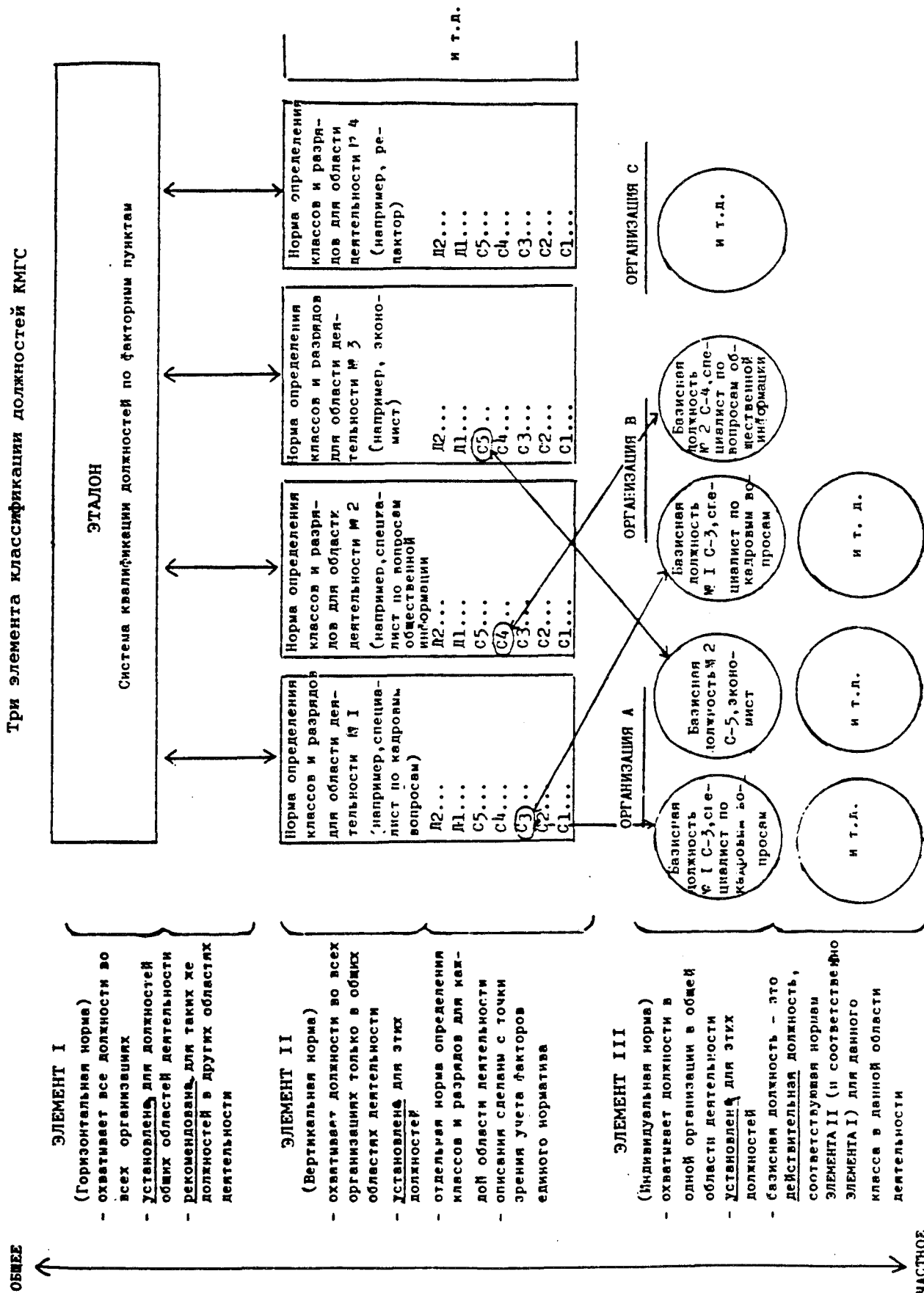
ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ДОЛЖНОСТЕЙ КОМИССИИ
ПО МЕЖДУНАРОДНОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ*"Элемент I-Эталон"

Первый элемент классификационных норм КМГС - "Эталон" - предназначен для применения ко всем должностям во всех профессиональных группах во всех организациях. Поэтому он является "горизонтальной" нормой, так как распространяется на все области работы. Поскольку он охватывает наиболее широкий круг должностей, он является самым общим из всех трех элементов в том, что касается его применимости к отдельным должностям (см. ниже диаграмму трех ступеней).

Для эталона была избрана система оценки по факторным пунктам. По этой системе сравнительная значимость должностей определяется путем начисления пунктов каждой должности по каждому из факторов работы, составляющих в комплексе должностные функции. Проще говоря, определяются различные факторы (необходимые знания, сложность работы и т.д.), устанавливаются уровни значения в рамках каждого фактора, в соответствии со значением каждого фактора (и уровня) для организации, он оценивается тем или иным числом пунктов, и устанавливаются диапазоны пунктов, определяющих соответствующий класс должности. Затем проводится анализ должностных функций с целью определить, какой из уровней каждого фактора применим: они оцениваются соответствующим числом пунктов, а по диапазону, в пределах которого окажется общая сумма пунктов, определяется класс должности.

Это аналитическая система количественной и объективной оценки, которая устанавливает упорядоченный подход к анализу и оценке должностей, так как она требует рассмотрения и оценки ряда факторов работы, которые в комплексе составляют должностные функции. Набор пунктов по этой системе позволяет четко отразить мнение специалиста по анализу об этой должности (х пунктов по фактору I). Это помогает выделить спорные вопросы в случае противоречий, так как различия в общей оценке должности между двумя или большим числом специалистов по анализу можно свести к конкретным факторам и уровням в их рамках. Не являясь полностью научной шкалой измерения, которая сделала бы возможным механический подход к оценке должностных функций, эта система дает специалистам по оценке должностей базу для выработки более объективных оценок при определении относительного значения должностей. Возможно, что самым крупным преимуществом этой системы является то, что она особенно подходит для применения к должностям самых разных специальностей и к должностям, связанным с выполнением весьма различных функций, что характерно для должностей в Организации Объединенных Наций и специализированных учреждениях.

* Источник: Выдержки из статьи Терри Слейтера: "Development of Job Classification Standards in the United Nations", in Public Personnel Management Journal, 1982, pp. 301-306 and 310-312.



Разработка эталона началась в конце 1977 года с отбора факторов. Отбирались факторы, которые отражали характер работы в системе Организации Объединенных Наций. Хотя многие из отобранных факторов обычно можно найти в других системах классификации, пришлось произвести изменения и дать специальную интерпретацию этих факторов, чтобы отразить особенности международного характера работы и организационной структуры, присущие системе Организации Объединенных Наций. Всего было отобрано 15 различных факторов. Они были в конечном итоге сгруппированы в матричной форме в шесть основных факторов, "элементами" которых стали отобранные 15 факторов.

Фактор I - Требуемый уровень профессиональных знаний

Уровень теоретических знаний
Необходимый практический опыт
Требуемый уровень знания языков

Фактор II - Сложность работы

Личный вклад
Сложность работы

Фактор III - Самостоятельность работы

Применение руководящих принципов
Контроль руководства за сотрудником

Фактор IV - Служебные связи

Навыки поддержания связей внутри организации
Значение связей внутри организации
Навыки поддержания связей вне организации
Значение связей вне организации

Фактор V - Руководящая ответственность

Прямая ответственность за технический и административно-вспомогательный персонал
Прямая ответственность за персонал категории специалистов

Фактор VI - Важность работы

Важность работы
Последствия непреднамеренно совершенных ошибок

То, как факторы эталона отражают особый международный характер работы и организационную структуру Организации Объединенных Наций и специализированных учреждений, хорошо видно при подробном рассмотрении некоторых из этих факторов.

Фактор I является единственным трехмерным фактором, охватывающим три вида знаний, необходимых для всех должностей в Организации Объединенных Наций. В условиях отдельно взятой страны горизонтальный элемент "требуемый уровень теоретических знаний" кажется достаточно простым для применения. Но в организации, в которой работают выходцы из более чем 150 различных стран, между системами образования которых существуют огромные различия, быстро возникают трудности. Необходимо было установить некоторые базовые эквиваленты ученых степеней для обеспечения единообразной и последовательной интерпретации "первой университетской степени", "более высокого" и "самого высокого" университетского уровня специалистами по анализу должностей, имеющими различные культурную и образовательную базу. Так был создан глоссарий терминов, используемых в факторах. В нем, кроме всего прочего, определяется каждый из уровней высшего образования и приводятся примеры различных учебных

/...

заведений (таких, как колледж высшего образования, политехнический институт, высшая техническая школа, технологический институт и т.д. для первого уровня) и ученых степеней (таких, как доктор философии, доктор наук, доктор права, государственная степень доктора и т.д. для третьего уровня) в различных национальных системах образования.

Необходимость создания глоссария с определением около 50 различных терминов, используемых в эталоне, сама по себе является свидетельством международного характера этого классификационного инструмента. Хотя большинство классификационных систем, используемых частными предприятиями и национальными гражданскими службами, а также предлагаемых консультационными фирмами обходятся без такого инструмента, для системы Организации Объединенных Наций глоссарий был необходим. Ясным на первый взгляд терминам может придаваться столько же различных нюансов значения, сколько имеется специалистов по анализу с различной культурной базой, пользующихся этими терминами. Путаница может оказаться даже еще большей, так как многие из этих специалистов по анализу должностей используют в своей работе один из официальных языков (английский, арабский, испанский, китайский, русский и французский), который не является их родным языком. Сам эталон и глоссарий терминов были переведены на каждый из этих официальных языков.

Вертикальный элемент Фактора I - необходимый практический опыт - (см. таблицу 1) отражает одновременно значение минимального практического опыта, необходимого для успешного осуществления любой работы, и значение, придаваемое в Организации Объединенных Наций опыту работы на международном уровне, то есть опыту работы, результаты которой переходят национальные границы, или работы в стране, которая для данного сотрудника является зарубежной. Необходимость подчеркнуть опыт работы на международном уровне подтверждается многие годы примерами признанных в своей стране "экспертов", имеющих прекрасный "послужной список", которые не справлялись с работой в рамках проектов сотрудничества Организации Объединенных Наций в области развития или на международном дипломатическом поприще, так как они оказывались неспособны эффективным образом применить свои знания и навыки в иных политических, культурных или социальных условиях.

Диагональный элемент - требуемый уровень знания языков - является фактором, присущим международным организациям. Хотя все сотрудники категории специалистов должны перед поступлением на работу в совершенстве знать два официальных языка (как для обеспечения определенного потенциала продвижения по службе, так и для развития и поощрения общения между сотрудниками), такие знания нужны не для всех должностей. На некоторых должностях, хотя и малочисленных, требуется знание только одного языка, в то время как для исполнения других требуется знание трех или большего числа языков. В рамках этого элемента особенно высоко оцениваются должности, требующие знаний двух, трех или большего числа языков. Эти языки не обязательно должны быть официальными, так, например, может высоко оцениваться должность специалиста по связям в Аддис-Абебе, для которой нужно знание не только английского, но и амхарского языка, или должность снабженца в Женеве, для исполнения которой кроме французского и английского языков требуется также знание немецкого.

Горизонтальный элемент Фактора VI - важность работы - (см. таблицу 2) представляет собой интерес с той точки зрения, что в нем отражаются две особенности организации работы международной гражданской службы: важность не только решений, но и рекомендаций или предложений, а также косвенные последствия работы. В классификационных планах в частном секторе значимость

ТАБЛИЦА 1

Фактор 1

Требуемый уровень профессиональных знаний

Этот фактор определяет уровень теоретических знаний и практический опыт применения тех знаний, которые необходимы для данной должности

Требуемый уровень теоретических знаний	1. Знания на уровне первой университетской степени или аналогичные знания, полученные в ходе подготовки и самообразования.	2. Знания на более высоком университетском уровне или аналогичные знания, полученные в ходе подготовки и самообразования.	3. Знания на самом высоком университетском уровне или аналогичные знания, полученные в ходе подготовки и самообразования.
Необходимый практический опыт			
А. Опыт не требуется.	100 150 200	200 250 300	300 350 400
В. Опыт применения теоретических знаний на национальном уровне до пяти лет или на международном уровне до двух лет.	150 200	250 300	350 400 450
С. Опыт применения теоретических знаний на национальном уровне свыше пяти лет до десяти лет или на международном уровне свыше двух лет до пяти лет.	200 250	300 350	400 450 500
Д. Оба вышеупомянутых требования.	250 300 350	350 400 450	450 500 550
Е. Опыт применения теоретических знаний на национальном уровне свыше десяти лет или на международном уровне свыше пяти лет до десяти лет.	300 350	400 450	500 550 600
Ф. Оба вышеупомянутых требования.	350 400 450	450 500 550	550 600 650
С. Опыт применения теоретических знаний на международном уровне свыше десяти лет.	400 450 500	500 550 600	600 650 700

Требуемый уровень знания языка	Должность требует аттестации сотрудника по двум рабочим языкам организации. (+ 50 пунктов)	Должность требует аттестации сотрудника по третьему языку, а также двум рабочим языкам организации. (+ 100 пунктов)
--------------------------------	---	---

1/ Под "аттестацией" понимается: "рабочее знание языка, достаточное для того, чтобы сотрудник мог участвовать в беседах на обычные темы и заседаниях, понимать в ходе их заявления и выступать самому, вести переписку по официальным вопросам из одного подразделения в другом в рамках организации на языке, знание которого, хотя и не является совершенным, не допускает появления грубых грамматических и синтаксических ошибок и дает возможность понимать его при выступлении".

той или иной должности часто измеряется уровнем полномочий на принятие решений и уровнем прямой материальной ответственности. Первый из этих двух критериев часто бывает ясно определен в должностных инструкциях, в которых указано, какая должность уполномочена санкционировать тот или иной уровень расходов, утверждать проекты или осуществлять технические модификации, которые отражаются на производственных процессах. Второй критерий часто измеряется объемом производственного или закупочного бюджета, портфелем ценных бумаг или масштабами прибыльного производства, ответственность за работу которого несет работник, занимающий данную должность. Национальные гражданские службы могут отличаться от частного сектора тем, что в них измеряются только делегированные полномочия по принятию решений (полномочия санкционировать таможенное разрешение, одобрять выплаты по социальному страхованию или делать сообщения для прессы). Это происходит потому, что чаще всего в государственном секторе руководитель имеет небольшое влияние на "управляемый" им бюджет, так как использование бюджетных средств строго регламентировано подробными финансовыми правилами, определяющими условия, в которых могут производиться расходы, и необходимостью получения разрешений на нескольких уровнях на использование средств в любых объемах.

В системе Организации Объединенных Наций, как и в национальных гражданских службах, управление денежными средствами не используется в качестве классификационного фактора. Однако в ней делается шаг вперед по сравнению с национальной гражданской службой, так как в рамках этого фактора она придает серьезное значение должностям, на которых кроме или вместо принятия решений необходимо вырабатывать предложения или рекомендации. Многим должностям делегируются конкретные полномочия по принятию решений, и, следовательно, значение придается решениям. Однако гораздо большее число должностей связано с выработкой предложений или рекомендаций, на основании которых комитет, совет или другой орган принимает окончательное решение: рекомендация о приеме на работу, решение по которой принимается Комитетом по отбору кадров, или предложение опубликовать исследование, решение по которому принимается Издательским советом; план создания центра профессиональной подготовки в какой-либо конкретной стране, решение о котором принимается министерством труда, или подготовка проекта резолюции, которая затем утверждается Генеральной Ассамблеей. Так как в Организации Объединенных Наций решения принимаются коллегиально, т.е. власть делится между многими сторонами, то большое значение в Эталоне придается должностям, связанным с подготовкой предложений или рекомендаций, на основании которых обычно принимаются меры.

Другой характерной чертой организации работы, отраженной в этом факторе, являются косвенные последствия. Для национальных гражданских служб и частных корпораций характерно то, что принимаемые решения имеют более непосредственные и прямые последствия для организации, но при этом они ограничены более скромными масштабами деятельности и затрагивают меньшее число людей. В системе же Организации Объединенных Наций последствия решений и предложений носят менее непосредственный характер, но могут при этом принять гораздо более широкие масштабы. Примером может служить предложение по проекту технического сотрудничества в целях разработки эконометрической модели для оказания помощи национальным органам планирования в воздействии на экономику развивающейся страны. Это предложение должно быть согласовано бесчисленное количество раз в различных органах и на различных уровнях, а полные масштабы последствий можно будет оценить лишь несколько лет спустя, однако в результате может быть оказано значительное влияние не только на экономическую, но и на социальную и политическую структуру целой страны и даже окружающих стран, являющихся ее торговыми партнерами. Поэтому более широкие последствия этого фактора придают важность должностям в Организации Объединенных Наций, влияние которых переходит национальные границы и касается благополучия многих людей.

Таблица 4

Фактор VI

Важность работы

Этот фактор определяет значение решений и предложений для целей Организации и последствия непреднамеренно совершенных ошибок для таких целей

Важность работы	30. Решения, если вообще и принимаются, то редко. Предложения, если они принимаются, влияют на работу непосредственного подразделения.	31. Принимаемые решения ограничиваются делением работ или отделением случаев. Предложения, если они принимаются, не влияют на точность, надежность и приемлемость других видов деятельности или услуг.	32. Принимаемые решения непосредственно влияют на точность, надежность и приемлемость других видов деятельности или услуг. Предложения, если они принимаются, не влияют на точность, надежность и приемлемость других видов деятельности или услуг.	33. Принимаемые решения непосредственно влияют на характер или работу систем, программ или видов оборудования. Предложения, если они принимаются, не влияют на характер и работу основных систем, программ или видов оборудования.	34. Принимаемые решения непосредственно влияют на характер и работу основных систем, программ или видов оборудования. Предложения, если они принимаются, не влияют на характер и работу основных систем, программ или видов оборудования.	35. Принимаемые решения непосредственно влияют на широкий круг мероприятий, принимаемых Организацией, если они принимаются, оказывают существенное влияние на общее руководство Организацией в будущем и имеют непосредственное и существенное значение для других организаций, национальных правительств или благополучия значительного числа людей.	36. Принимаемые решения оказывают непосредственное влияние на широкий круг деятельности Организации, если они принимаются, оказывают существенное влияние на общее руководство Организацией в будущем и имеют непосредственное и существенное значение для других организаций, национальных правительств или благополучия значительного числа людей.
Последствия непреднамеренно совершенных ошибок	90	140	195	250	310	370	440
С. Ошибки, обычно отрицательно сказывающиеся только на самом сотруднике.	130	180	235	290	350	410	480
Д. Ошибки, обычно приводящие к трудностям в работе непосредственного подразделения.	170	220	275	330	390	450	520
Е. Ошибки, обычно в некоторой степени препятствующие осуществлению программ Организации с точки зрения времени, качества или средств.	210	260	315	370	430	490	560
Г. Ошибки, обычно значительно препятствующие программам Организации с точки зрения времени, качества или средств.	250	300	355	410	470	530	600
Д. Ошибки, наносящие существенный ущерб основным целям и задачам Организации.							

Элемент II

Второй элемент норм Комиссии по международной гражданской службе состоит из описательных норм, которые представляют собой изложение для каждого класса в конкретной области работы типичного для этого класса уровня обязанностей и ответственности. Элемент II является вертикальной нормой, так как он охватывает должности только в одной области работы. При этом охватываются все типичные должности от самого низкого до самого высокого класса должностей в каждой области работы. Элемент II является более конкретным, чем элемент I в применении к отдельным должностям.

Каждая норма элемента II начинается с определения области работы и с указания типов должностей, которые включаются в эту область работы и исключаются из нее. Затем в ней дается краткое описание типичных обязанностей, предусмотренных для каждого класса должности, а также описание - в соответствии с каждым из элементов и факторов элемента I, эталона - требований к данному классу должности. Например, в норме элемента II, должность экономиста класса С-3, сначала дается описание типичных обязанностей и ответственности экономистов класса С-3, затем - описание требуемого уровня теоретических знаний, практического опыта работы и знаний языков (фактор I); личный вклад и сложность работы (фактор II); применение данным служащим руководящих принципов и осуществляемый за его деятельностью контроль со стороны руководства (фактор III) и т.д. - по каждому из шести факторов и 15 элементов эталона. Вместе с описанием каждого фактора указывается его оценка в пунктах в соответствии с эталоном, а также общая оценка в пунктах данной нормы, которая позволяет определить класс и разряд должности по соответствующему выраженному в пунктах диапазону.

Благодаря тому, что в общей системе норм классификации должностей существует точная обратная связь второго элемента с элементом I - эталоном, - при применении норм обоих элементов к какой-либо должности можно прийти к одному и тому же классу. Действительно, нормы элемента II фактически поясняют, как типичная должность определенного класса в определенной области работы оценивается в соответствии с нормами элемента I. Поэтому нормы элемента II, в дополнение к использованию эталона, усиливают гарантию того, что каждая из организаций системы Организации Объединенных Наций придет к одному и тому же классу должности при оценке аналогичных типичных должностей в каждой области работы.

Нормы элемента II должны разрабатываться только для наиболее общих областей работы, которой занято наибольшее число служащих, в организациях общей системы. Таким образом, нормы элемента II должны быть установлены для таких должностей, как специалисты по управлению кадрами, администраторы по техническому сотрудничеству, редакторы, бухгалтеры, специалисты по общественной информации и т.д., которые имеются в большинстве организаций, но не для таких должностей, как инженеры электросвязи или медсестры, свойственных почти исключительно одной организации (соответственно МСЭ и ВОЗ).

Элемент III

Нормы элемента III представляют из себя нормы базисных должностей. Нормы элемента III являются наиболее конкретными из этих трех элементов, так как они охватывают должности в данном классе должностей в одной области работы только в одной организации. Т. е. базисная должность - это действительно существующая в данной организации должность, соответствующая типичной должности по нормам элемента II.

/...

ПРИЛОЖЕНИЕ II

ОБЩАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ГРУПП (ОКПГ) (Выдержки)*

I. Общие сведения и введение

1. Общая классификация профессиональных групп (ОКПГ) была одобрена Комиссией по международной гражданской службе на ее десятой сессии (см. Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, тридцать четвертая сессия, Дополнение № 30 (A/34/30), пункты 184-188 и приложение XI). ОКПГ предназначена служить основой, на которой будет производиться сбор и обмен информацией о должностях в отношении всех межорганизационных кадровых вопросов. ОКПГ была впоследствии признана необходимым элементом планирования людских ресурсов.

2. ОКПГ включает в себя определения большинства отдельных специальностей, существующих в организациях общей системы, и схему присвоения системного шифра каждой должности. Определения должностей в ОКПГ соответствуют нынешнему состоянию областей работы в рамках общей системы Организации Объединенных Наций. ОКПГ применима к должностям класса специалистов и неспециалистов, существующим в организациях общей системы. Практической основой схемы и определений служит работа в том виде, в котором она осуществляется в организациях общей системы Организации Объединенных Наций.

3. На своей десятой сессии Комиссия постановила, что после проведения консультаций с представителями организаций и персонала ее секретариат должен внести в будущем изменения в ОКПГ и, как это требуется, сообщить о них Комиссии. На семнадцатой сессии Комиссии, состоявшейся в марте 1983 года, секретариат представил ей первый пересмотренный вариант ОКПГ (ICSC/R.187/Rev.1), содержащий ряд предложений в отношении пересмотра профессиональных, управленческих и технических должностей (см. Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, тридцать восьмая сессия, Дополнение № 30 (A/38/30), пункты 126-129). Второй пересмотренный вариант ОКПГ (ICSC/R.187/Rev.2) был представлен Комиссии на ее двадцать шестой сессии в июле 1987 года (см. Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, сорок вторая сессия, Дополнение № 30 (A/42/30), пункт 247).

II. Инструкции по идентификации шифра должности ОКПГ

1. Первый шаг при идентификации шифра должности ОКПГ заключается в четком определении должностных обязанностей. Это необходимо, так как основой при присвоении шифра служит характер работы. Наименования должностей, организационный контекст и квалификация сотрудников, занимающих эти должности, могут служить ценной информацией для понимания характера исполняемой работы. Однако лучшим источником информации обычно служит официальное описание должностных функций.

* Источник: Job Classification Manual for the Classification of Professional Posts, ICSC Personnel Policies Division, 1987.

2. Затем исполняемая работа предварительно относится к одной из групп родственных специальностей. В ОКПГ каждая группа родственных специальностей имеет свой буквенный шифр, например шифр "А" обозначает специалистов в области администрации. Многие группы родственных специальностей включают в себя работу в профессиональных группах 1 (профессиональные, управленческие и технические должности) и 2 (вспомогательная работа, связанная с должностями категории специалистов). Там, где это имеет место, профессиональную группу должности следует определять путем сравнения должностных функций с определениями ОКПГ при учете того, что зашифрованные позиции отражают общую практику организаций.

3. После того как определена принадлежность к группе родственных специальностей, должность может быть привязана к одной из областей работы в рамках этой группы (например, в рамках группы "А" цифрой "5" обозначаются специалисты по машинной обработке данных). Затем должность идентифицируется с одной из должностей в этой области работы (например, под цифрой "5", подраздел "b" - специалисты по анализу систем). Если данная должность удовлетворительно соответствует предварительно идентифицированному шифру, но не соответствует при этом другим шифрам ОКПГ, предварительный шифр можно считать правильным (например, 1.A.05.b. - специалисты по анализу систем). Этим завершается шифр ОКПГ общей системы для данной должности. Следует, однако, заметить, что отдельные организации могут установить свои собственные шифры для подгрупп в рамках специальностей (например, 1.A.05.b.01. - специалисты по анализу систем - административные вопросы или 1.A.05.b.02. - специалисты по анализу систем - контроль за осуществлением программ). Инструкции по дальнейшему кодированию составляются соответствующий организацией.

Что такое удовлетворительное "соответствие"

4. Одна из целей ОКПГ состоит в том, чтобы обеспечить достаточную информацию для идентификации шифра каждой должности. Однако, учитывая многочисленность используемых шифров, необходимо ограничить длину определения каждой должности.

5. Аналогичным образом была определена "оперативная" работа вспомогательного персонала, не входящего в класс специалистов, хотя многие из этих должностей обычно связаны с такими дополнительными функциями, как машинопись, делопроизводство, переговоры по телефону и соблюдение графика деловых встреч. Эти функции могут быть вспомогательными по отношению к работе, основным направлением которой является осуществление программы или проекта и в рамках которой технические, процедурные и регистрационные обязанности требуют практических знаний и применения навыков в соответствующей области. Подобным должностям присваивается вспомогательный, связанный с данной областью деятельности шифр.

6. Другим следствием краткости определений ОКПГ является то, что не все обязанности в рамках всех должностей, соответствующих какой-либо категории (например, 1.A.05.b. - специалисты по анализу систем), учитываются в данном определении. В каждом определении содержится минимальное описание обязанностей, необходимое для выбора шифра должности. Таким образом, "соответствие" должности шифру является "удовлетворительным", если после анализа первоначальной идентификации шифра выясняется, что никакой другой шифр не соответствует данной работе в большей степени.

/...

Кодирование "смешанных" должностей

7. Многие должности связаны с исполнением функций, типичных для других должностей, например должность 1.L.02., историки, так же как должность 1.L.01., антропологи, связана со сбором данных и оценкой их достоверности; а при отпращивании должности 1.A.06.e., специалисты по вопросам набора кадров, так же как должности 1.A.06.d., специалисты по вопросам выплат, причитающихся персоналу, сотрудник должен предоставлять информацию об условиях работы. Даже в таких случаях обычно можно каждую должность идентифицировать с шифром ОКПГ, которому она "удовлетворительно соответствует".

8. Однако некоторые должности связаны с несколькими основными функциями. В некоторых случаях это специальности, родившиеся в результате слияния ранее отдельных профессий (например, 1.H.02.c., биохимики). В других случаях речь идет о рациональном совмещении функций в рамках одной должности (например, всех функций, связанных с решением кадровых вопросов, в небольшом учреждении). Это может также относиться к случаям "обобщения", часто присущего директорским должностям (например, директора отдела кадров), обязанности которых, хотя и вписываются в какую-либо область работы (например, 1.A.06., специалисты по кадровым вопросам), однако же не могут быть идентифицированы с конкретной специальностью в этой области.

9. Сочетание функций в рамках одной должности может представлять из себя как сочетание областей работы, так и сочетание профессий. Например, работа советников по общему образованию в стране может быть связана с сочетанием функций, представляющим из себя совмещение областей работы, характерных для группы родственных профессий 1.F, специалисты в области образования.

10. Все должности, которые даже после тщательного анализа могут рассматриваться как комбинации зашифрованных специальностей (например, директора отделов кадров) или областей работы (например, советники в области общего образования) и по комбинациям которых не существует соответствующих шифров, кодируются на своем уровне совмещения, т.е. либо на уровне сочетания специальностей (область работы, например, 1.A.06, специалисты по кадровым вопросам), либо на уровне сочетания нескольких областей работы (группа родственных профессий, например 1.F, специалисты в области образования).

11. В рамках некоторых должностей совмещаются различные группы родственных профессий. Например, для работы ученых-экологов характерно применение принципов и технических приемов различных родственных групп (например, 1.E., экономисты; 1.H., ученые в области естественных наук; 1.J., специалисты в области физических наук). Как и в случае ученых-экологов, почти всем этим должностям можно присвоить соответствующий шифр (например, 1.R.01, ученые-экологи).

Должности, по которым не опубликовано шифров

12. Некоторые должности могут не иметь шифра, хотя они отнесены к числу профессий, включаемых в зашифрованную область работы (например, специалист-криптограф - это профессия, относящаяся к области работы 1.M.01., актуарии, математики). Подобные должности кодируются в рамках соответствующей области работы с добавлением буквенного кода специальности "z" (например, шифр должности специалиста-криптографа был бы следующим: 1.M.01.z).

/...

13. Другие должности, не имеющие шифра, могут не входить в число признанных специальностей, но вписываются в рамки группы родственных профессий. Например, экономисты в области образования явно относятся к группе родственных профессий 1.Е., экономисты, но они не вписываются ни в одну из шифрованных областей работы. Такие должности шифруются в рамках соответствующей группы родственных профессий с кодом области работы "99". Так, должности экономиста по вопросам образования может быть присвоен шифр 1.Е.99.

14. Некоторые должности нельзя идентифицировать в рамках шифрованной области работы ни в группе родственных профессий, ни в комбинации областей работы других групп родственных профессий. Должностям категории специалистов такого характера присваивается шифр "1.Р.", "профессиональные, управленческие и технические специалисты, не относящиеся ни к одной группе профессий". Вспомогательным должностям этого характера может присваиваться шифр "2.Р.", а рабочим может присваиваться шифр "3.Р.".
