



## Генеральная Ассамблея

Distr.  
GENERAL

A/C.5/49/5  
21 October 1994  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

Сорок девятая сессия  
ПЯТЫЙ КОМИТЕТ  
Пункты 107 и 113а повестки дня

БЮДЖЕТ ПО ПРОГРАММАМ НА ДВУХГОДИЧНЫЙ ПЕРИОД 1994-1995 ГОДОВ

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Стратегия управления людскими ресурсами Организации

Пересмотренные сметы по разделам 25С и 28 и разделу 1 сметы поступлений

Доклад Генерального секретаря

### СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
РЕЗЮМЕ . . . . .	1 - 20	3
I. ВВЕДЕНИЕ . . . . .	21 - 24	7
II. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ . . . . .	25 - 123	8
A. Планирование и политика в области управления людскими ресурсами . . . . .	28 - 31	8
B. Набор людских ресурсов . . . . .	32 - 56	9
C. Нарращивание и устойчивое развитие потенциала людских ресурсов . . . . .	57 - 106	13
D. Прекращение сотрудниками службы . . . . .	107 - 117	23

СОДЕРЖАНИЕ (продолжение)

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
Е. Некоторые дополнительные средства реорганизации	118 - 123	24
III. ПЕРЕСМОТРЕННАЯ СМЕТА ПО РАЗДЕЛУ 25С . . . . .	124 - 133	26
А. Дополнительные потребности на основе полной стоимости . . . . .	125 - 129	26
В. Возможности для покрытия . . . . .	130	27
С. Резервный фонд . . . . .	131 - 132	27
Д. Резюме потребностей . . . . .	133	28

Приложения

I. График осуществления отдельных мероприятий . . . . .	29
II. Управление людских ресурсов . . . . .	31

## РЕЗЮМЕ

1. В настоящем докладе описывается стратегия модернизации и активизации управления людскими ресурсами в глобальном Секретариате Организации Объединенных Наций. Задача стратегии заключается в обеспечении реализации объявленной Генеральным секретарем цели разработать и внедрить систему управления людскими ресурсами, которая в большей мере отвечала бы духу Устава Организации Объединенных Наций и постоянно меняющимся ожиданиям государств-членов. Она основывается на принципах, определенных в Уставе в отношении сотрудников Секретариата, и положениях резолюции 47/226 Генеральной Ассамблеи от 8 апреля 1993 года, а также на заявлении, которое сделал Генеральный секретарь в Пятом комитете 6 ноября 1992 года 1/. Стратегия включает следующие взаимосвязанные компоненты.

### Потенциал в области планирования, управления развитием карьеры и организации служебной деятельности

2. В докладе указывается, что для обеспечения большей эффективности планирование людских ресурсов должно быть увязано с общими стратегическими планами Организации, содержащимися в среднесрочном плане, бюджете по программам и различных мандатах, определяемых решениями директивных органов Организации Объединенных Наций. Это требует определения на основе решений о реорганизации общего количества требуемых людских ресурсов и конкретных специальностей.

3. Важным условием планирования является существование небольшого по размеру нового подразделения в рамках Управления людских ресурсов (УЛР), наличие Комплексной системы управленческой информации (ИМИС); а также постоянное и активное сотрудничество между руководителями программ и УЛР в Центральных учреждениях и, что особенно важно, между УЛР и подразделениями, занимающимися кадровыми вопросами, в точках Организации Объединенных Наций во всем мире.

4. В стратегии описывается ряд механизмов, которые будут использоваться для планирования людских ресурсов при содействии со стороны ИМИС, такие, как оценки кадровых потребностей, список сотрудников с разбивкой по специальностям, системы замещения должностей, планирование развития карьеры и предоставление консультативных услуг, глобальная мобильность, новаторские системы набора кадров, организация служебной деятельности и система стимулирования выхода в отставку/ выхода в отставку на условиях компенсации.

### Культура управления/развитие управленческих навыков

5. В докладе подчеркивается, что для повышения качества управления людскими ресурсами в рамках глобального Секретариата Организации Объединенных Наций важно создать такую обстановку и культуру управления, которые способствовали бы работе сотрудников с максимальной отдачей, эффективностью и результативностью. Это требует активного и сознательного участия руководителей на всех уровнях Секретариата во всех точках мира в оптимальном управлении людскими ресурсами, переданными под их контроль.

6. Развитие и профессиональная подготовка управленческих кадров имеют чрезвычайно важное значение для формирования в Организации Объединенных Наций культуры управления, предусматривающей оптимальное управление людскими ресурсами, включая коммуникацию, поддержку, транспарентность, участие и сотрудничество. Этот процесс

/...

подготовки соответствует акценту на подотчетность, который нашел свое отражение в резолюции 48/218 Генеральной Ассамблеи от 23 декабря 1993 года и в докладе Генерального секретаря (A/C.5/49/1). Всеобъемлющая программа профессиональной подготовки, функционирующая под руководством УЛР, будет предусматривать подобную подготовку при условии наличия ресурсов.

7. Короче говоря, руководители должны обеспечивать сознательный характер управления людскими ресурсами, предоставленными в их распоряжение, и отвечать перед Генеральным секретарем за надлежащий характер такой деятельности.

#### Планирование работы и управление служебной аттестацией

8. Еще одним важным элементом стратегии совершенствования управления людскими ресурсами является новая система служебной аттестации (ССА), которую планируется внедрить в течение 1995 года. В ней предусматривается планирование работы и служебная аттестация сотрудников на основе их планов работы. ССА позволяет как руководителям, так и персоналу легко определять и совместно устанавливать виды работы/конкретные задания на будущее. Кроме того, ССА помогает выявить сильные и слабые стороны сотрудников, после чего в соответствующих случаях могут быть приняты меры по исправлению положения, выявлены возможности продвижения по службе или оказана консультативная помощь в вопросах развития карьеры. В качестве дополнительного нового элемента, связанного с ССА и развитием карьеры, предполагается проводить трехгодичный обзор работы сотрудников, которые оказались не охвачены системой развития карьеры. Это обсуждение в ходе ССА позволит определить вопросы и соответствующие меры в связи с результатами работы сотрудников, отсутствием мобильности, моральным состоянием и возможностями для развития карьеры.

#### Децентрализация и делегирование полномочий

9. В соответствии с концепциями подотчетности и расширения полномочий руководителей и по причинам необходимости повышения эффективности расходов и использования рабочего времени и результативности центральным элементом стратегии являются дальнейшая децентрализация и делегирование полномочий в области управления людскими ресурсами.

10. Эта децентрализация будет включать делегирование функций УЛР руководителям программ в Центральных учреждениях и в других отделениях глобального Секретариата. Будет делегирован еще более широкий круг функций, связанных с набором кадров, включая медицинское освидетельствование, служебную аттестацию и управление развитием карьеры, а также регулирование предоставления надбавок. УЛР должно оставаться центральным органом, занимающимся планированием и проведением политики в области управления людскими ресурсами, и гарантом полномочий Генерального секретаря. Однако повседневное руководство и управление персоналом будет все активнее делегироваться на низовые уровни при условии существования гарантий в виде подотчетности руководителей, контроля со стороны УЛР и ревизии.

#### Стимулирование выхода в отставку/досрочного выхода в отставку

11. Стратегия требует наличия потенциала, позволяющего откликаться на постоянно меняющуюся и развивающуюся роль Организации, используя для этого различные средства, важным среди которых является стимулирование выхода в отставку

сотрудников, занимающих должности старшего уровня в категориях директоров, специалистов и общего обслуживания. Организация должна обладать гибкостью в определении своих потребностей в сотрудниках старшего уровня и в диверсификации требуемых ей профессиональных навыков. Темпы реорганизации в глобальном Секретариате требуют наличия механизма, который побуждал бы к досрочному выходу в отставку и поощрял такой шаг. Это даст возможность охватить тех сотрудников, которые оказались не удовлетворены развитием своей карьеры и характером выполняемых функций или утратили интерес к работе. В рамках такого подхода, цель которого заключается в поощрении досрочного выхода в отставку ряда сотрудников, за Генеральным секретарем остается право удовлетворять или не удовлетворять пожелания лиц, которые хотели бы воспользоваться этим механизмом.

12. Хотя такие механизмы уже предусмотрены в Правилах о персонале Организации Объединенных Наций, в докладе предлагается интегрировать их и передать функции управления ими предлагаемому подразделению по планированию в рамках УЛР для более эффективного удовлетворения общесекретариатских потребностей в кадрах и реорганизации.

#### Дополнительные элементы управления людскими ресурсами

13. В предлагаемой стратегии также рассматривается ряд очень важных вопросов управления людскими ресурсами, таких, как вопрос арбитражного разбирательства и урегулирования споров в связи с совершенствованием системы административной юстиции, активные средства повышения сбалансированности между числом женщин и мужчин в Секретариате, создание реестров для набора кадров, активизация сотрудничества между государствами-членами в выявлении кандидатов, обладающих выдающимися качествами, использование практики групповых собеседований при наборе сотрудников на должности среднего и высшего звена и улучшение компенсации и условий службы.

14. Еще одним важным элементом стратегии является новый упор на качество услуг в рамках УЛР в сочетании с упрощением функций и процедур в соответствии с концепциями общего управления качеством. Задача заключается в обеспечении того, чтобы при выполнении своих функций УЛР искренне стремилось к более качественному обслуживанию своих клиентов, повышало своевременность и конструктивность своей деятельности, обеспечивало более эффективные контакты и обсуждение и повышало транспарентность. УЛР должно как можно активнее вовлекать руководителей и представителей персонала в процесс реорганизации и другие виды своей деятельности и обеспечивать, как указывалось выше, чтобы децентрализация полномочий вела к повышению качества управления людскими ресурсами в подразделениях Секретариата во всем мире.

15. В докладе также предлагается эффективно использовать привлечение персонала со стороны через подрядчиков по кадровым вопросам для выполнения технических функций, изучить возможности подбора руководящих кадров через агентства и использования университетов и высших учебных заведений для предварительного отбора кандидатов.

16. В условиях этих изменений УЛР будет пытаться перераспределить внутренние ресурсы и в большей степени сосредоточить свою деятельность на областях кадрового планирования, политики в области людских ресурсов, организации служебной деятельности, профессиональной подготовки управленческих кадров и сотрудников важнейших специальностей, медицинского и иного обслуживания и предоставления консультативных услуг в вопросах развития карьеры, а также на выполнении своих

функций контроля и ревизии в области людских ресурсов. Вместе с тем, как считают многие из тех, кто был свидетелем ослабления потенциала УЛР в последние годы, включая инспектора Объединенной инспекционной группы, подготовившего доклад "Улучшение положения женщин в Секретариате Организации Объединенных Наций в эпоху "управления людскими ресурсами" и "отчетности": новый подход" (A/49/176, приложение), способность УЛР осуществлять реорганизацию и добиваться повышения эффективности определяется его достоинствами и ресурсами. Соответственно, настоящий доклад не следует рассматривать как порождающий необоснованные ожидания без учета а) продолжительности времени, которое может потребоваться для проведения намеченной реорганизации, и б) зависимости успеха такой деятельности от наличия адекватных людских и финансовых ресурсов в 1995 году и в бюджете по программам на двухгодичный период 1996-1997 годов.

17. Осуществление реорганизации требует сознательной деятельности, подотчетности, кропотливой работы и времени, причем применительно к людским ресурсам это особенно справедливо. В приложении I приводятся приблизительные показатели минимального времени, которое может потребоваться для реализации отдельных предложений в случае их утверждения Генеральной Ассамблеей. При этом сюда не включены некоторые из более принципиальных вопросов, имеющих нематериальный характер, таких, как изменение культуры управления, отношения и доверия. Эти нематериальные элементы могут возникнуть лишь со временем, причем хотелось бы надеяться, что все они возникнут одновременно, при наличии свидетельств улучшения в более материальных аспектах управления людскими ресурсами. Кроме того, в стратегии описываются различные аспекты предлагаемой реорганизации, однако по сути Генеральный секретарь намерен осуществлять реорганизацию как целостный процесс, и поэтому предполагается, что при анализе отдельных частей стратегии Генеральная Ассамблея будет учитывать ее целостный характер.

18. В соответствии с содержащимся в стратегии упором на планирование, политику, служебную аттестацию, управление развитием карьеры, подготовку управленческих кадров и стимулирование выхода в отставку на схеме пересмотренной организационной структуры УЛР в приложении II показаны подразделения, которые будут осуществлять деятельность в этих областях и будут подотчетны непосредственно Канцелярии помощника Генерального секретаря. Для содействия осуществлению эта Канцелярия была усилена путем возложения на директора нынешнего Отдела управления и подготовки кадров дополнительно функций заместителя помощника Генерального секретаря.

19. Важным условием успеха этой стратегии, осуществляемой при постоянном руководстве со стороны Генерального секретаря, как это указано в его заявлении 1992 года, являются поддержка ККАБВ и Пятого комитета Генеральной Ассамблеи и приверженность государств-членов улучшению условий службы. Кроме того, стратегия будет строиться на тесном сотрудничестве с новым руководством Департамента по вопросам администрации и управления и плодотворных отношениях между персоналом и администрацией.

20. Для начала осуществления этих изменений в 1995 году по разделу 25С бюджета по программам на двухгодичный период 1994-1995 годов потребуются дополнительные ассигнования в размере 879 900 долл. США, подробно описываемые в разделе II. Эта сумма необходима для создания подлинного планового механизма в УЛР, осуществления процесса децентрализации и содействия внедрению во всех местах службы во всем мире новой системы служебной аттестации, распространяющейся на примерно 14 000 сотрудников.

## I. ВВЕДЕНИЕ

21. Цель настоящего доклада - довести до сведения Генеральной Ассамблеи взгляды Генерального секретаря на дальнейшее формирование современной системы управления людскими ресурсами в глобальном Секретариате Организации Объединенных Наций. В докладе излагается стратегия управления людскими ресурсами на годы вперед. Эта стратегия основана на положениях резолюции 47/226 Генеральной Ассамблеи от 8 апреля 1993 года, а также на заявлении Генерального секретаря в Пятом комитете 6 ноября 1992 года 1/.

22. В этом заявлении Генеральный секретарь перечислил ряд элементов управления людскими ресурсами, которые он считает важными для Организации Объединенных Наций. Он обратил особое внимание на необходимость новой культуры управления; в частности на активизацию управления людскими ресурсами; набор кадров строго на конкурсной основе; обеспечение полной сбалансированности количества женщин и мужчин в Секретариате; конструктивную служебную аттестацию; дальнейшую децентрализацию; оптимальные условия службы; более активное делегирование полномочий; повышенную транспарентность; акцент на сервисные функции в ходе управления людскими ресурсами; повышение мобильности сотрудников; расширение профессиональной подготовки; упрощение политики и процедур; охрану и безопасность персонала; улучшение качества коммуникации; и повышение подотчетности руководителей и персонала. Генеральная Ассамблея в резолюции 47/226 полностью одобрила эти элементы и потребовала осуществить соответствующие изменения.

23. Вместе с тем, несмотря на продолжающееся повышение роли и расширение мандатов Организации, сопоставимых изменений и модернизации в области управления людскими ресурсами не происходит. В результате этого управление людскими ресурсами Организации носит разрозненный и забюрократизированный характер и не способно оперативно удовлетворить постоянно меняющиеся насущные потребности. Кроме того, в результате увеличения рабочей нагрузки в Организации оказалось, что Управление людских ресурсов (УЛР) в состоянии реагировать на те аспекты управления людскими ресурсами, которые относятся прежде всего к административной сфере, и практически не в силах надлежащим образом выполнять функции планирования и управления, имеющие столь важное значение в меняющихся условиях. Эти ограничения отрицательно сказываются на общей эффективности и результативности деятельности Организации и отчасти обуславливают низкие темпы развертывания полевых миссий, ненадлежащее управление кадрами, низкий моральный дух сотрудников и недостаточную мобильность. Таким образом, Организации давно пора осуществить изменения, направленные на обеспечение максимального вклада ее людских ресурсов. В то же время следует признать, что Организация не сможет в одиночку удовлетворить потребности международной гражданской службы без активного участия государств-членов.

24. В разделе I настоящего доклада, посвященного описанию перечисленных выше элементов, указывается, какие меры Генеральный секретарь намеревается принять в отношении управления людскими ресурсами Организации, с тем чтобы обеспечить, что глобальный Секретариат будет в состоянии реагировать на динамичные и постоянно меняющиеся требования, предъявляемые государствами-членами к Организации Объединенных Наций. В разделе II описываются дополнительные потребности, необходимые для осуществления этой стратегии.

## II. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Цель

25. Цель Генерального секретаря заключается в разработке и внедрении современной системы управления людскими ресурсами в Секретариате Организации Объединенных Наций во всем мире, которая отвечала бы требованиям Устава и все более обширным и разнообразным мандатам и ожиданиям государств-членов.

### Достижение цели

26. Генеральный секретарь считает, что УЛР должно обладать потенциалом для того, чтобы играть руководящую роль в области организации служебной деятельности и планирования людских ресурсов и разрабатывать транспарентную политику и упрощенные процедуры. УЛР должно осуществлять руководство деятельностью руководителей департаментов и других подразделений в области выявления, набора, развития и удержания необходимых им сотрудников и оказывать им соответствующую помощь в этих вопросах. Кроме того, УЛР должно оказывать сотрудникам категории специалистов и общего обслуживания содействие в развитии требуемых навыков и приобретении необходимой гибкости для выполнения новых заданий как в существующих штаб-квартирах, так и в миссиях по поддержанию мира. Еще одним важным элементом является создание и мониторинг децентрализованной системы управления людскими ресурсами на основе соответствующего делегирования полномочий руководителям программ во всех точках. Не менее важное значение имеет оказание этими децентрализованными средствами своевременных кадровых услуг с учетом существующих потребностей руководителям и сотрудникам во всей Организации. Такая система потребует культуры управления, в большей степени учитывающей интересы людей, а также эффективной атмосферы подотчетности.

### Компоненты стратегии Генерального секретаря

27. В настоящем докладе рассматриваются следующие аспекты управления людскими ресурсами: планирование и политика в области управления, набор кадров, развитие и удержание людских ресурсов, а также прекращение службы.

#### А. Планирование и политика в области управления людскими ресурсами

28. Планирование имеет чрезвычайно важное значение для прогнозирования и удовлетворения потребностей в управленческих кадрах и персонале и выполнения постоянно меняющихся мандатов, возлагаемых на Генерального секретаря и Секретариат во всех точках мира. Планирование является важной частью осуществления стратегии. Отсутствие планового механизма в рамках управления людскими ресурсами во многом обусловило нынешние недостатки управления в рамках УЛР.

29. Для целей планирования решающее значение имеет наличие Комплексной системы управленческой информации (ИМИС), поскольку необходим доступ к достоверным данным о людских ресурсах и такой информации, как оценки потребностей в людских ресурсах, списки квалифицированных кадров и потребностей в них, долгосрочный прогноз выхода сотрудников в отставку, система замещения должностей, планирование карьеры, глобальная мобильность, новаторские программы набора кадров и возможности расчета с сотрудниками, выходящими в отставку на условиях компенсации. Для большей эффективности планирование людских ресурсов должно быть увязано с общими

/...



стратегическими планами Организации, содержащимися в среднесрочном плане, бюджете по программам и различных мандатах, определяемых решениями директивных органов Организации Объединенных Наций. Планирование должно осуществляться в условиях более совершенной культуры управления, возможностей развития карьеры, планирования работы, организации служебной деятельности и потребностей и возможностей профессиональной подготовки. Плановый механизм должен функционировать в тесном контакте с департаментами и другими подразделениями Секретариата во всем мире и в условиях расширенного доступа к информационной технологии. Старшее руководящее звено Организации должно быть вовлечено в процесс планирования и участвовать в принятии всех важных решений, связанных с планированием людских ресурсов и реорганизацией.

30. Еще одной важной функцией УЛР будет формулирование и проведение современной политики в области людских ресурсов, определяющей деятельность Организации в этой области вплоть до начала следующего столетия. Неотъемлемым элементом деятельности в этой области является возможно более полное внедрение планирования работы, планирования развития карьеры, организации служебной деятельности и стимулирования выхода в отставку.

31. Показателями служебной деятельности станут: осуществление методов управления, таких, как анализ людских ресурсов; список сотрудников с разбивкой по специальностям, планирование развития карьеры, возможности смены места службы и стимулирование выхода в отставку; а также успешное внедрение и функционирование новой системы планирования работы и служебной аттестации (ССА), включая ее побочные результаты для современного управления, такие, как обсуждение результатов аттестации с проверяющими и беседы по вопросам карьеры.

#### В. Набор людских ресурсов

32. Генеральный секретарь будет и впредь обеспечивать набор сотрудников в соответствии с принципами Устава Организации Объединенных Наций, т.е. наем в глобальный Секретариат сотрудников, обладающих наивысшим уровнем работоспособности, компетентности и добросовестности, на возможно более широкой географической основе при поддержании сбалансированности числа мужчин и женщин в Секретариате.

33. В области планирования набора кадров особое внимание будет уделяться установлению более совершенных контактов между УЛР в различных точках и другими подразделениями Секретариата и более целенаправленному выявлению и анализу потребностей. Во всех регионах будет вестись активная и энергичная кампания по привлечению и подбору кандидатов в высших учебных заведениях для расширения списков потенциальных кандидатов и уменьшения времени, необходимого для заполнения вакансий, при одновременном соблюдении требований Устава.

34. При отборе сотрудников на всех уровнях стратегия должна заключаться в поддержании приверженности Генерального секретаря задаче обеспечения качества и в то же время в активизации усилий по обеспечению надлежащей сбалансированности числа мужчин и женщин. Кроме того, будет активизирована деятельность по увеличению числа сотрудников, набираемых из числа граждан непредставленных и недопредставленных государств-членов, с тем чтобы как можно скорее привести все такие государства в соответствие с их желаемой географической квотой. Помимо этого, будет пересмотрена вся процедура набора кадров в целях рационализации, децентрализации и сокращения требуемых сроков и внедрения других методов для более полного удовлетворения

потребностей клиентов УЛР. Ощутимым следствием этой рационализации будет понижение к концу 1995 года общей нормы вакантных должностей, финансируемых из регулярного бюджета.

#### Роль государств-членов

35. Вне зависимости от любых новых методов набора кадров сотрудничество между государствами-членами будет и впредь являться важнейшим из предусмотренных стратегией компонентов набора для выявления лиц для работы в Организации Объединенных Наций. Такая помощь будет и впредь испрашиваться при заполнении всех вакансий среднего и высшего звена в отсутствие внутренних кандидатов. В качестве одного из механизмов повышения качества набора граждан из непредставленных и недопредставленных стран, в частности, а также в интересах всех государств-членов, представленность которых ниже медианы квоты, УЛР рассмотрит возможность расширения национальных списков кандидатов и использования впоследствии содержащейся в них информации.

36. Для ускорения распространения информации об объявленных вакансиях среди государств-членов такая информация будет направляться электронной почтой всем постоянным представительствам в штаб-квартирах, которые располагают оборудованием для такого вида передачи данных. Использование этого средства связи начнется в 1995 году.

37. Кроме того, более плодотворное сотрудничество с государствами-членами будет облегчено и активизировано с созданием в 1995 году в рамках УЛР подразделения по планированию людских ресурсов.

38. Показателями результатов деятельности станут: более активное вовлечение государств-членов в деятельность по своевременному заполнению должностей и более заметные результаты такого взаимодействия.

#### Сбалансированность числа мужчин и женщин при наборе кадров

39. Генеральный секретарь вновь подтверждает цель достижения 35-процентной доли женщин на должностях, подлежащих географическому распределению, и 25-процентной доли женщин на должностях высокого уровня. Генеральный секретарь намерен устранить сохраняющуюся диспропорцию между числом женщин и мужчин в Секретариате посредством использования различных методов набора и расстановки кадров. Для ускорения процесса улучшения положения женщин и достижения целей, поставленных Генеральным секретарем в 1992 году, будут изучены такие меры, как прикомандирование государствами-членами сотрудников на безвозмездной основе, в целях расширения возможности Канцелярии Центрального координатора действовать в сотрудничестве с УЛР. К числу этих мер будут относиться: связь, проведение поиска кандидатов на руководящие должности, создание отдельных списков для женщин, проведение миссий по набору кадров и укрепление базы для набора кадров в государствах-членах.

40. Лишь обладая возможностями для такой практической деятельности, Канцелярия Центрального координатора может начать добиваться улучшения в области набора женщин, обладающих необходимой квалификацией. УЛР просит государства-члены включать в число предлагаемых кандидатов на должности высокого уровня кандидатуры женщин и приложить дополнительные усилия по выявлению женщин, обладающих необходимой

квалификацией и опытом, посредством использования национальных сетей и реестров, а также национального и регионального поиска кандидатов на руководящие должности.

41. Показателями результатов деятельности станут: внедрение методов улучшения положения женщин, уже работающих в Секретариате в различных точках мира; и создание новых систем поиска и привлечения большего числа женщин на должности среднего и высшего уровней.

#### Набор персонала в чрезвычайных целях

42. В том что касается набора на чрезвычайной основе персонала для участия в операциях по поддержанию мира и гуманитарных операциях, Генеральный секретарь в 1995 году намерен рационализировать процедуру набора персонала на чрезвычайной основе, в том числе осуществить децентрализацию некоторых функций, возложенных на УЛР, а также делегировать соответствующие полномочия Департаменту операций по поддержанию мира и Департаменту по гуманитарным вопросам. В связи с такой рационализацией, возможно, потребуется при содействии государств-членов подготовить национальные списки кандидатов, на основе которых можно будет вести главные списки кандидатов Организации Объединенных Наций. В связи с децентрализацией и делегированием полномочий возникает необходимость обеспечения профессиональной подготовки. В этой связи также потребуются существенная поддержка со стороны УЛР и выполнение Управлением функций по контролю наряду с разработкой упрощенных процедур и руководящих принципов. Будет также продолжено изучение возможностей более широкого использования добровольцев Организации Объединенных Наций в районах осуществления операций по поддержанию мира и оказанию гуманитарной помощи.

43. Для осуществления этой стратегии также необходимо апробировать новые подходы в вопросах набора кадров, в частности использование услуг учреждений, занимающихся подбором сотрудников руководящего звена, и подрядчиков по кадровым вопросам, особенно при назначениях на ограниченный срок, и назначениях для участия в операциях по поддержанию мира и чрезвычайных операциях. Целенаправленный подбор кадров или поиск кандидатов на стороне могут оказаться более эффективным средством привлечения новых специалистов.

44. К числу показателей качества работы будут относиться: более быстрое заполнение должностей, предусмотренных в рамках миссий; рационализация административной поддержки и поддержки, оказываемой подрядчиками; ведение действенных списков кандидатов в целях чрезвычайного набора персонала. Использование подрядчиков по кадровым вопросам в целях набора персонала для заполнения технических должностей будет содействовать сокращению накладных расходов и обеспечит экономию средств по статье "оклады".

#### Стажировка и безвозмездное прикомандирование

45. Предлагается, чтобы нынешняя программа стажировки предусматривала подготовку в рамках новой программы стипендий молодых специалистов из непредставленных и недопредставленных стран. Кроме того, предлагается охватить этой программой все региональные комиссии для обеспечения стажировки специалистов на региональной основе за пределами Центральных учреждений. Другая концепция, которая будет представлена на рассмотрение в 1995 году, касается практики международного обмена по линии гражданской службы. В соответствии с этой концепцией государствам-членам предлагается прикомандировывать молодых квалифицированных сотрудников с

государственной службы для выполнения определенных функций на безвозмездной основе в течение ограниченного срока времени. Хотя эта концепция уже широко применяется в рамках некоторых полевых миссий, а также Департамента операций по поддержанию мира, будет рассмотрен вопрос о ее более широком применении и связанных с этим административных и финансовых последствиях.

46. К числу показателей качества работы будут относиться: более широкое информирование молодых сотрудников из непредставленных и недопредставленных стран о работе Организации. Это будет также содействовать углублению сотрудничества с государствами-членами и Секретариатом и привлечению новых специалистов, а также устранению необходимости учреждения дополнительных должностей.

#### Конкурсные экзамены для начального уровня

47. С учетом увеличения числа стран, и в частности непредставленных и недопредставленных стран, и профессиональных групп, в которых проводятся такие экзамены, будет рассмотрен вопрос об использовании внешних кадровых служб: для занесения информации о кандидатах в базу данных о результатах конкурсных экзаменов в Организации Объединенных Наций; и использования учебных заведений или университетов, в которых проводятся экзамены, для предварительного отбора кандидатов под контролем Организации Объединенных Наций и в соответствии с нормами, утвержденными Организацией. Предполагается принять такие меры в одной или двух странах в 1995 году при условии внесения странами, в которых проводятся такие экзамены, внебюджетных взносов.

48. Кроме того, предполагается проводить конкурсные экзамены для начального уровня на субрегиональной основе, с тем чтобы граждане тех стран, которые в настоящее время должным образом не представлены в международном Секретариате, могли более широко использовать открывающиеся возможности.

49. К числу показателей качества работы будут относиться: отбор высококвалифицированного персонала из большого числа кандидатов, стран и профессиональных групп и сокращение сроков заполнения должностей. Другим показателем будет сокращение накладных расходов, связанных с проведением экзаменов, в частности на основе предварительного отбора кандидатов.

#### Групповые собеседования

50. Генеральная Ассамблея и Генеральный секретарь неоднократно ссылались на необходимость обеспечения набора наиболее квалифицированного персонала. Проведение групповых собеседований - один из способов, содействующих повышению качества.

51. Предполагается ввести практику проведения групповых собеседований для отбора внешних кандидатов среднего и руководящего звена (для назначения на должности до уровня Д-2 включительно). Руководство проведением таких собеседований будет осуществлять на международной основе Управление людских ресурсов, однако потребуются обеспечить участие старшего руководящего звена в процессе проведения собеседований во всех установленных местах службы. Расходы, связанные с набором кадров, а также время, затраченное руководителями, участвующими в проведении собеседований, рассматриваются в качестве вклада, согласующегося с поставленными Генеральным секретарем целями. Неудовлетворительные результаты набора кадров могут весьма дорого обойтись Организации. Предполагается, что такие собеседования,

/...

построенные по принципу группового обсуждения, будут проводиться с 1995 года. Будет осуществляться подготовка кадров по методике проведения групповых собеседований.

52. К числу показателей качества работы будут относиться: более строгий отбор сотрудников, более активное участие руководителей программ в процессе отбора, а также обеспечение большей транспарентности и профессиональной подготовки по методике проведения групповых собеседований.

#### Профессиональные группы

53. В тех случаях, когда это представляется возможным, предполагается представлять информацию не по отдельным должностям, а по совокупности должностей в рамках профессиональных групп в целях, в частности, сокращения расходов, связанных с представлением такой информации. Аналогичные подходы будут применяться при обращении к государствам-членам с просьбами об оказании помощи в деле набора персонала.

54. К числу показателей качества работы будут относиться: сокращение расходов, связанных с представлением информации об имеющихся вакансиях, и включение в списки дополнительных кандидатов.

#### Обеспечение большей мобильности

55. Проблемы эффективного обеспечения мобильности персонала в рамках удовлетворения потребностей Организации и с точки зрения развития карьеры всегда были характерны для Организации Объединенных Наций, несмотря на децентрализацию функций Секретариата в основных местах службы во всем мире. В контексте набора кадров предполагается подчеркнуть важное значение обязательства соблюдать принцип мобильности, с тем чтобы Организация могла подчеркнуть, что набор персонала осуществляется в международный Секретариат Организации Объединенных Наций в целом, а не в отдельные управления или места службы. Соблюдение принципа мобильности полностью соответствует потребностям Организации в плане гибкой политики в области укомплектования штатов, а также совершенствования системы руководства, накопления опыта, обмена накопленным опытом, продвижения по службе и создания возможностей для продвижения по службе. Необходимо, чтобы эта концепция стала неотъемлемым элементом концепции продвижения по службе для отдельных сотрудников при приеме на работу в Секретариат и в ходе их последующей работы в Организации.

56. К числу показателей качества работы будут относиться: создание упорядоченной системы новых назначений, более быстрое удовлетворение потребностей Организации, более эффективное накопление опыта, сокращение числа вакантных должностей в некоторых местах службы путем повышения мобильности персонала, совершенствования методов коллективного руководства в штаб-квартирах/отделениях на местах/Центральных учреждениях и расширение перспектив в отношении продвижения по службе.

#### С. Наращивание и устойчивое развитие потенциала людских ресурсов

57. Независимо от степени приверженности отдельных сотрудников делу и целям Организации Объединенных Наций, Организация несет обязательство содействовать обеспечению для всех сотрудников возможностей продвижения по службе, с тем чтобы их потенциал раскрылся в полной мере. Выполнение этой задачи может быть обеспечено различными путями, однако оно предполагает существование такого стиля руководства,

/...

в соответствии с которым отдельным сотрудникам оказывается поддержка, они наделяются соответствующими правами и поощряются к тому, чтобы содействовать достижению целей Организации.

58. Организация Объединенных Наций должна быть образцовым нанимателем, у которого имеющиеся возможности обеспечивают определенное чувство удовлетворения от выполняемой работы и содействуют укреплению чувства собственного достоинства сотрудников. Организация должна предпринимать все возможные усилия для обеспечения того, чтобы такие системы совершенствовались и учитывали вклад отдельных сотрудников, с тем чтобы в период их службы в Организации Объединенных Наций их потенциал раскрылся в полной мере. Это содействует важной и постоянно видоизменяющейся деятельности Организации в соответствии с требованиями, предъявляемыми ее государствами-членами.

59. Обязанность руководителей - обеспечивать надлежащее руководство людскими ресурсами, находящимися под их контролем, включая оказание поддержки и помощи во всех областях служебной деятельности и профессионального роста сотрудников. Показатели качества работы и другие возможности для проведения диалога позволяют выявить потребности в области профессиональной подготовки, добиться получения большего удовлетворения от выполняемой работы, делегировать функции, признать необходимость и обеспечивать соответствующие возможности для достижения более высоких результатов и обеспечения еще более плодотворной работы всей Организации.

60. Изложенная Генеральным секретарем концепция профессионального роста распространяется на всю систему Организации Объединенных Наций в целом, и в этой связи необходимо по-новому подойти к концепции профессиональной подготовки персонала Организации Объединенных Наций. Этот процесс начат в сотрудничестве с Международной организацией труда. Безусловно, Секретариат Организации Объединенных Наций будет принимать активное участие в любых таких мероприятиях и тем самым будет содействовать осуществлению стратегии, предусматривающей расширение возможностей для осуществления базовой подготовки в целях удовлетворения потребностей системы Организации Объединенных Наций, совершенствования методов действенного руководства, формирования творческого и перспективного мышления и оптимального управления и координации людских и финансовых ресурсов.

61. В рамках разработанной Генеральным секретарем стратегии деятельности УЛР рассматриваются несколько аспектов, касающихся необходимых изменений в международном секретариате Организации Объединенных Наций. В последующих пунктах упоминаются некоторые из доступных средств, необходимых для обеспечения повышения квалификации и профессионального роста руководителей и других сотрудников.

#### Развитие системы управления/формирование культуры управления

62. Эта стратегия преследует следующие цели: содействовать созданию благоприятной обстановки на основе развития системы управления и другой профессиональной подготовки, включая внедрение системы оценки результатов служебной деятельности и управления развитием карьеры в рамках всего Секретариата. Улучшение системы руководства в Секретариате предполагает принятие в рамках Секретариата мер, направленных на повышение способности к управленческой работе и совершенствование методов руководства.

63. Осуществление этой стратегии обуславливает необходимость того, чтобы подготовка руководящего звена преследовала следующие цели: формирование новой культуры управления с целью расширения возможностей руководителей, персонала и наделения их более широкими правами; наращивание производительного потенциала руководителей и персонала на всех уровнях путем повышения профессиональной квалификации и обеспечения возможностей для развития карьеры; ориентация персонала и руководителей в духе Устава и Кодекса поведения международных гражданских служащих; совершенствование навыков установления нормальных трудовых взаимоотношений между персоналом и администрацией, с тем чтобы такие навыки стали нормой поведения; обеспечение квалифицированных кадров и тем самым возможностей для централизации и делегирования полномочий, с тем чтобы Организация осуществляла свою деятельность на соответствующих уровнях, что тем самым будет содействовать повышению эффективности и получению большего удовлетворения от выполняемой работы; привитие всем сотрудникам и руководителям чувства ответственности; более широкое информирование и понимание важного значения гендерных проблем; целенаправленное повышение роли сотрудников категории общего обслуживания на основе создания и расширения возможностей для развития карьеры; и наконец, использование методов руководства на основе оценки результатов служебной деятельности, приемлемых для администрации и персонала, в качестве необходимого метода руководства, предусматривающего постановку задач, планирование объема работы, поддержание связи между администрацией и персоналом, обеспечение обратной связи, оценку достигнутых результатов и признание заслуг сотрудников.

64. К числу показателей качества работы будут относиться: повышение производительности труда сотрудников, обеспечение большей мобильности, повышение эффективности контроля с точки зрения достигнутых положительных результатов и имеющих недостатков, повышение эффективности системы отчетности и привитие руководителям чувства повышенной ответственности.

#### Вознаграждение и условия службы

65. Для привлечения и удержания наиболее квалифицированного персонала необходимо уделять внимание вопросам обеспечения надлежащего уровня вознаграждения и совокупности всех материальных прав, предусмотренных для сотрудников. Хотя персонал Организации Объединенных Наций проникся в своей работе духом Устава, чрезвычайно важно добиваться того, чтобы вознаграждение в рамках Организации Объединенных Наций соответствовало вознаграждению, получаемому другими сотрудниками на рынке труда.

66. Во многих районах мира и в некоторых областях деятельности система Организации Объединенных Наций утратила свою конкурентоспособность. Существование такой ситуации, неоднократно признававшееся Административным комитетом по координации (АКК) и Генеральной Ассамблеей, является особенно парадоксальным с учетом возросших требований, предъявляемых к персоналу в связи с повышением роли Организации и ее постоянно расширяющейся деятельностью в современном мире. Согласно заявлению, ранее сделанному АКК, "нынешняя система вознаграждения является устаревшей и не учитывает требования сегодняшнего дня и ее необходимо пересмотреть, с тем чтобы она была конкурентоспособной по сравнению с системой вознаграждения в двусторонних и других многосторонних финансовых учреждениях и учреждениях, занимающихся вопросами оказания помощи" (решение 1989/21 АКК). Совсем недавно в марте 1994 года АКК вновь настоятельно призвал КМГС в соответствии с резолюцией 47/216 представить в 1994 году предложения Генеральной Ассамблее относительно повышения конкурентоспособности условий службы в рамках общей системы Организации

/...

Объединенных Наций на основе учета при применении принципа Ноблемера вознаграждения, выплачиваемого сотрудникам других международных организаций, которые конкурируют с организациями общей системы в области набора сотрудников. В июне представитель Генерального секретаря, выступая на сороковой сессии КМГС, вновь затронул проблемы, с которыми сталкиваются Генеральный секретарь и его коллеги в АКК, в деле привлечения наиболее квалифицированных сотрудников; одновременно с этим по-прежнему высказывались сомнения относительно конкурентоспособности общей системы. Главная задача АКК, о чем неоднократно были информированы КМГС и Генеральная Ассамблея, состоит, таким образом, в существенном усовершенствовании процедур применения принципа Ноблемера, что, в частности, будет отражать интернационализацию рынка труда. Как известно, уровни вознаграждения, выплачиваемого другими международными нанимателями, такими, как Всемирный банк и координационные организации, являются более конкурентоспособными по сравнению с уровнем вознаграждения в рамках общей системы. В некоторых из этих организаций размер вознаграждения, выплачиваемого за выполнение сопоставимых обязанностей и функций, превышает размер вознаграждения, установленного в рамках общей системы, на 40 процентов.

67. В соответствии с настоятельным призывом АКК, по мнению Генерального секретаря, Генеральной Ассамблее надлежит в настоящее время подтвердить предложение, содержащееся в резолюции 47/216 от 23 декабря 1992 года, и поручить Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) завершить свой всеобъемлющий обзор всех аспектов применения принципа Ноблемера в целях восстановления конкурентоспособности общей системы Организации Объединенных Наций.

68. К числу показателей качества работы будет относиться способность удерживать наиболее квалифицированный персонал в Секретариате и в рамках системы Организации Объединенных Наций.

#### Миссии

69. Цель вышеуказанной стратегии - решение как проблем укомплектования кадрами Секретариата, так и возрастающего числа проблем, связанных с укомплектованием кадрами миссий. В свете последнего опыта проведения операций по поддержанию мира будут проведены новые обзоры условий службы в местах осуществления миссий, в том числе приняты меры в интересах сотрудников, находящихся в разлуке со своими семьями, меры по обеспечению безопасности и охраны персонала и проведению консультаций с целью снятия стресса. Кроме того, будут рассмотрены такие вопросы, как гарантии сохранения конкретных должностей, "замораживание" должностей, инструктаж при возвращении на прежнее место службы после завершения миссий, а также вопросы, касающиеся медицинского освидетельствования сотрудников.

70. Как указано выше, в настоящее время применяются меры для облегчения применения правил и процедур во всех областях использования людских ресурсов, необходимых для миссий, включая правила и процедуры в области управления и определения условий службы, процедуры заключения контрактов и применение упрощенных процедур выплаты надбавок и пособий.

71. К числу показателей качества работы будут относиться: повышение качества службы персонала и сотрудников на краткосрочных контрактах, принимающих участие в миссиях, и оказание им соответствующей поддержки.



Развитие карьеры сотрудников категории специалистов, общего обслуживания и смежных категорий

72. Ответственность за развитие карьеры и служебный рост сотрудников несет как сама Организация, содействующая такому развитию карьеры с помощью системы управления и организационной структуры, так и ее сотрудники в том, что касается их приверженности и готовности демонстрировать гибкий подход, идти на определенный риск, возникающий в связи с любыми изменениями, и, как правило, стремиться к осуществлению своих замыслов в плане развития карьеры в рамках имеющихся в международном Секретариате возможностей. В вопросах развития карьеры персонал не может оставаться безучастным наблюдателем.

73. Для полной реализации концепции планирования развития карьеры требуется адекватная информация о результатах служебной деятельности, которая будет отсутствовать до 1997/98 года, а также профессиональная подготовка руководителей, с тем чтобы они могли выполнить свою роль в содействии развитию карьеры и продвижении сотрудников по службе, а также профессиональная подготовка персонала как в плане повышения квалификации, так и обеспечения их готовности к переменам и перестановкам. Хотя эти элементы все еще недостаточно разработаны, принимаются предварительные меры в целях достижения прогресса. Кроме того, в настоящее время разрабатываются программы профессиональной подготовки, с тем чтобы содействовать повышению сотрудников в должности и назначению их на более ответственные должности.

74. В 1995 году будет начат процесс децентрализации, цель которого состоит в том, чтобы дать сотрудникам по кадровым вопросам и сотрудникам, занимающимся вопросами набора/назначений, определенное дополнительное время, с тем чтобы они могли взять на себя функции по оказанию консультативной помощи по вопросам развития карьеры и оказывать поддержку и консультативную помощь сотрудникам по вопросам, касающимся их служебного роста. Эти важные функции в настоящее время не предусматриваются штатным расписанием УЛР, и их выполнение не представляется возможным по причине нынешней рабочей нагрузки.

75. Для эффективного обеспечения этих преобразований потребуются осуществлять профессиональную подготовку двух видов: во-первых, профессиональную подготовку персонала Центральных учреждений и периферийных отделений с делегированием полномочий в области трудовых взаимоотношений персонала с администрацией, в области связи и приобретения опыта административной работы, имеющего важное значение для выполнения новых функций; и во-вторых, подготовку на международной основе сотрудников по кадровым вопросам. К выполнению новых функций, связанных с оказанием консультативной помощи по вопросам развития карьеры, оказанием поддержки и проведением консультаций с сотрудниками. Кроме того, требуется специалист по вопросам управления развитием карьеры, как это указано в пересмотренной смете в разделе III, для осуществления руководства и контроля за ходом реализации глобальной программы.

76. Система планирования работы и служебной аттестации, рассматриваемая ниже, обуславливает необходимость проведения диалога между персоналом и администрацией. Такой диалог дает возможность руководителям информировать сотрудников по вопросам, касающимся результатов служебной деятельности, профессиональной подготовки и развития карьеры. В докладе, представленном на рассмотрение Генеральной Ассамблеи (A/C.5/49/1), отмечается, что Генеральный секретарь будет возлагать на руководителей ответственность за надлежащее управление персоналом, находящимся в их

подчинении. Система служебной аттестации поощряет сотрудников к тому, чтобы они рассматривали свои собственные потребности в плане развития карьеры в увязке с мандатами, возложенными на Организацию, и обусловливает необходимость того, чтобы администрация соответствующим образом откликнулась на такие потребности.

77. Говоря кратко, поддержка в деле развития карьеры видоизменится в ближайшие годы. Программа профессиональной подготовки на период 1994-1995 годов предусматривает мероприятия в интересах отдельных сотрудников, содействующие развитию основных навыков и углублению знаний. Всеобъемлющая программа развития системы управления предназначена для подготовки руководителей и вышестоящих должностных лиц, в частности для выполнения функций, связанных с оказанием поддержки в области развития карьеры и профессионального роста сотрудников.

78. К числу показателей качества работы будут относиться: более глубокое понимание руководителями их роли; понимание отдельными сотрудниками их собственных потребностей в области управления развитием карьеры, повышение производительности труда и морального духа сотрудников.

#### Планирование работы и система служебной аттестации

79. Генеральная Ассамблея в своих резолюциях 47/226 от 8 апреля 1993 года и 48/218 от 23 декабря 1993 года просила Генерального секретаря, в частности, включить в систему подотчетности и ответственности служебную аттестацию всех должностных лиц, включая старших должностных лиц, на основе целей и показателей выполнения.

80. Управление людских ресурсов уже приступило к выполнению задачи по созданию новой системы служебной аттестации. Такая новая система основывается на разработке планов работы и показателей выполнения для отдельных сотрудников и увязки результатов работы отдельных сотрудников с общими планами работы их подразделений и поставленными организационными целями. В соответствии с этим новым предложением и результатами ранее проведенных консультаций каждый сотрудник будет отвечать за результаты его служебной деятельности как с точки зрения количественных, так и качественных показателей.

81. В период с июля по октябрь 1994 года эта система применялась на экспериментальной основе и в ограниченных масштабах в отдельных организационных подразделениях. В период до конца 1994 года будут рассмотрены вопросы повышения эффективности, осуществления и планирования в связи с внедрением системы в 1995 году.

82. Внедрение пересмотренной системы служебной аттестации наряду с применением на международной основе всеобъемлющей системы служебной аттестации и реализацией программ профессиональной подготовки по вопросам управления для всех руководителей и сотрудников осуществляется в рамках перехода к системе управления, основанной на оценке результатов служебной деятельности в рамках всей Организации.

83. В этой связи 1995 год является годом перехода от нынешней системы служебной аттестации к новой системе. И что еще более важно - это год перехода к системе, ориентированной на результаты служебной деятельности, в рамках которой предпринимаемые усилия, направленные на достижение согласованных результатов, а не на осуществление повседневного руководства деятельностью в условиях отсутствия целенаправленной программы работы. В течение 1995 года в рамках Секретариата будет

постепенно внедряется новая система, с тем чтобы обеспечить ее окончательное внедрение в 1996 году. Упоминаются рекомендации, изложенные в докладе Объединенной инспекционной группы, озаглавленном "На пути к новой системе служебной аттестации в Секретариате Организации Объединенных Наций: условия, необходимые для успешного осуществления" (A/49/219, приложение).

84. К числу показателей качества работы будут относиться: планирование работы; ежегодное представление информации о результатах служебной деятельности; повышение общей эффективности работы руководителей и персонала; повышение производительности труда на основе планирования работы и более глубокое чувство удовлетворения от выполняемой работы, признание заслуг и проведение нового диалога между сотрудниками и вышестоящими должностными лицами.

#### Расстановка кадров и повышение по службе

85. Организация недавно внедрила новую систему расстановки кадров и повышения по службе, и стратегическая цель состоит в том, чтобы осуществлять руководство и контроль в вопросах применения этого подхода в ближайшие годы и представить в 1996 году доклад Генеральной Ассамблее. Повышению эффективности системы расстановки кадров и продвижения по службе будут содействовать результаты применения новой системы служебной аттестации, посредством которой достоверные данные о результатах служебной деятельности будут более широко использоваться в процессе принятия решений по вопросам продвижения по службе, основанной на более объективном анализе и оценке результатов служебной деятельности. Эта стратегия предусматривает обеспечение максимальной транспарентности в вопросах заполнения вакансий и выборе подходящих для их заполнения сотрудников.

86. Кроме того, начиная с 1996 года, УЛР будет проводить трехгодичный обзор кадровой ситуации сотрудников, не получивших повышения по службе в соответствии с этой системой. В рамках такого обзора будет предпринята попытка выявить причины, по которым такие сотрудники не получили повышения по службе, и предложить меры для исправления такого положения. Что касается категории сотрудников, которые в течение длительного времени не получали повышения по службе, предполагается принять меры по улучшению морального состояния таких сотрудников и решению проблем служебного роста на основе переподготовки кадров или внутреннего перераспределения кадровых ресурсов в Секретариате.

87. К числу показателей качества работы будут относиться: повышение транспарентности при заполнении должностей за счет внутренних кандидатов; расширение доступа к информации о результатах служебной деятельности в целях принятия решений по вопросам повышения по службе и рассмотрение работы сотрудников, не в полной мере выполняющих возложенные на них обязанности.

#### Мобильность

88. В настоящем докладе содержится ссылка на мобильность персонала Организации Объединенных Наций или ее отсутствие. По мнению Генерального секретаря, обеспечение большей мобильности не только будет содействовать достижению целей Организации, но и оказывать пользу отдельным сотрудникам в плане развития их карьеры, приобретения нового опыта и повышения чувства удовлетворения от выполняемой работы.

89. В соответствии с этой стратегией мобильность должна быть характерна для всех новых сотрудников. Что касается работающих сотрудников, набранных на международной основе, предполагается изучить вопрос о продуманной системе новых назначений с целью создания системы, содействующей координированным кадровым перестановкам. Такие перестановки будут иметь место в различных секретариатах Организации по всему миру и, что более важно, в установленных местах службы во всем мире. Это означает, что Организация сможет извлечь для себя пользу в результате обмена на межрегиональной основе идеями, опытом и знаниями. Кроме того, для сотрудников Центральных учреждений будут более понятны потребности и деятельность региональных комиссий и других отделений Организации Объединенных Наций и наоборот. Единая концепция персонала Организации Объединенных Наций как международного коллектива станет еще большей реальностью. С целью содействия и поощрения мобильности будут предприниматься усилия в целях оказания содействия, когда это представляется возможным, развитию карьеры обоих супругов и трудоустройству супруги/супруга.

90. Что касается персонала, набранного на местной основе, практика ротации/ перевода в рамках мест службы должна быть элементом системы развития карьеры. И вновь Организация извлечет для себя пользу в результате движения персонала, а для отдельных сотрудников новая работа и широкие открывающиеся возможности явятся новым стимулом и подспорьем. Организация получит доступ к сотрудникам, которые готовы более эффективно реагировать на постоянно меняющиеся потребности Организации, включая периодически открывающиеся возможности в рамках миссий по поддержанию мира и других миссий за рубежом.

91. К числу показателей качества работы будут относиться: на начальном этапе создание механизма управления и планирования новых назначений и со временем - обновленного мобильного международного контингента персонала Организации Объединенных Наций, готового работать в соответствии с требованиями, предъявляемыми Генеральным секретарем и Организацией.

#### Гендерные вопросы

92. Ответственность за достижение поставленных Генеральным секретарем целей в области обеспечения равных возможностей для мужчин и женщин должны также нести и все руководители программ. В рамках возложенных на них функций руководители будут нести ответственность за выравнивание соотношения между мужчинами и женщинами в их управлениях и департаментах и за обеспечение возможностей для развития карьеры сотрудников-женщин. Другим элементом в рамках этой стратегии является укрепление Управления координатора. Помимо функций по набору кадров предполагается, что Координатор будет выполнять функции по оказанию поддержки УЛР в создании механизмов в целях сохранения сотрудников-женщин, определении конкретных направлений профессиональной подготовки для повышения роли женщин в Организации и содействии созданию системы наставничества, а также в обеспечении более эффективных средств, позволяющих решать вопросы развития карьеры обоих супругов, изменения стиля руководства, для которого характерна главенствующая роль мужчин, и подготовки руководителей из числа женщин для заполнения должностей высшего уровня, включая обеспечение последовательного планирования и планирования развития карьеры.

93. К числу показателей качества работы будут относиться: введение профессиональной подготовки, ориентированной на сотрудников-женщин (подготовки по вопросам управления, налаживание сетевого взаимодействия и закрепления прав

женщин), увеличение числа руководящих сотрудников-женщин и создание в целом более благоприятных для женщин условий.

#### Здравоохранение и обеспечение здоровья

94. Стратегия предусматривает совершенствование Медицинской службы, включая полную реализацию системы информации по вопросам здравоохранения, децентрализацию ряда медико-административных функций и оказание дополнительных услуг по обеспечению здоровья сотрудников.

95. Систематичная децентрализация ряда медико-административных функций может быть достигнута путем надлежащей передачи полномочий, проведения инструктажей и осуществления контроля. Цель заключается в ускорении осуществления процедуры медицинского освидетельствования для быстрого размещения персонала/военных наблюдателей/гражданской полиции, предотвращении ненужных задержек в утверждении эвакуации по медицинским причинам, также урегулировании всех требований о компенсации в связи с ухудшением здоровья до завершения каждой из миссий по поддержанию мира. Эти полномочия будут делегированы различным региональным медицинским сотрудникам, медицинским сотрудникам региональных комиссий и набираемым на международной основе в рамках осуществления крупных операций по поддержанию мира врачам из числа гражданского персонала.

96. В результате децентрализации медико-административной деятельности медицинский персонал будет в большей степени заниматься вопросами совершенствования системы здравоохранения и обеспечения здоровья сотрудников во всех местах службы посредством проведения регулярных медицинских осмотров; обязательного проведения медицинских осмотров после завершения миссии, включая все основные лабораторные анализы и собеседования; организации иммунизаций; и проведения скрининга на предмет выявления определенных конкретных рисков для здоровья.

97. В рамках Секретариата в целом необходимо уделять больше внимания: программам медицинского просвещения, в том числе по вопросам уменьшения веса и прекращения курения; проведению надлежащих инструктажей перед отправкой в миссию, на групповой и индивидуальной основе; улучшению условий труда в консультации с Управлением общего обслуживания; устранению последствий стресса, в том числе проведению консультаций в кризисных ситуациях; консультированию в случаях злоупотребления наркотиками и алкоголизма; принятию мер в связи с такими проблемами, как вирус иммунодефицита человека (ВИЧ) /синдром приобретенного иммунодефицита (СПИД); поездкам на места для проведения там оценок и оказания содействия персоналу с учетом медицинской обстановки; и контролю за осуществлением децентрализованных функций.

98. Показателями результатов деятельности станут: ускорение процедур медицинского освидетельствования; улучшение общего здоровья и повышение производительности сотрудников, а также проведение осмотров после завершения миссий; и создание службы, в целом более отвечающей потребностям руководителей и персонала во всех местах службы. Улучшение здоровья персонала приведет также к снижению размеров взносов на медицинское страхование, что выразится в экономии средств как для сотрудников, так и для Организации.

#### Система урегулирования споров и арбитражного разбирательства

99. В течение многих лет система "отправления правосудия" в Организации критиковалась за задержки и неэффективность. С учетом такой критики проведен всеобъемлющий обзор системы, и Генеральный секретарь представляет доклад о концепции более эффективной системы (A/C.5/49/13).

100. Одно из предлагаемых изменений заключается в создании возможностей для урегулирования споров на самых ранних этапах вместо обращения к крупномасштабному дорогостоящему процессу судебного разбирательства. Другими словами, предусматривается решение вопросов до того, как они выливаются в проблемы. Руководители и персонал будут обучаться использованию механизмов урегулирования споров, и, как указывалось ранее, получит развитие культура управления, при которой в рамках административного руководства персоналом будет обеспечиваться надлежащим образом подотчетность. Одним из основных элементов такого подхода к урегулированию споров является назначение групп омбудсменов во всех местах службы, при этом один из омбудсменов в Центральных учреждениях будет выполнять функции центрального координатора.

101. Показателями результатов деятельности станут: улучшение урегулирования разногласий на административном уровне, уменьшение числа случаев судебного разбирательства, сокращение расходов для Организации и повышение взаимного доверия между персоналом и администрацией.

#### Взаимоотношения между персоналом и администрацией

102. В контексте значительной реорганизации существует реальная потребность в улучшении взаимоотношений между персоналом и администрацией, включая содействие работе Координационного комитета по взаимоотношениям между персоналом и администрацией (ККПА) и Объединенного консультативного комитета (ОКК) и неофициальному диалогу между представителями персонала и администрацией. Реорганизация ставит многих под угрозу, и поэтому необходимо уделять внимание обеспечению того, чтобы персонал во всех местах службы был полностью информирован и вовлечен в процесс регулирования реорганизации.

103. Стратегия Генерального секретаря предусматривает обеспечение максимальной информированности, и все руководители на всех уровнях должны сознательно применять этот подход. Улучшение коммуникации и повышение взаимного доверия между персоналом и администрацией являются частью новой культуры управления, согласуются с диалогом, который необходим как составная часть организации служебной деятельности.

104. Показателями результатов деятельности станут улучшение коммуникации, повышение взаимного доверия между персоналом и администрацией, снижение напряженности во взаимоотношениях в Секретариате и повышение морального духа сотрудников.

#### Безопасность и охрана персонала

105. За последние три года вопрос о безопасности и охране сотрудников Организации Объединенных Наций, работающих в местах службы по всему миру, стал вызывать серьезную озабоченность. С 1 января 1992 года до момента подготовки настоящего доклада было убито 47 сотрудников системы Организации Объединенных Наций при выполнении мандатов, возложенных на них государствами-членами. Многие другие

подвергались нападениям, получили ранения, становились объектами преследований и угроз. В докладе Генерального секретаря Генеральной Ассамблее и Совету Безопасности (A/48/349-S/26358) был освещен ряд проблем, связанных с существующей в Организации Объединенных Наций системой обеспечения безопасности. В рамках всей системы Организации Объединенных Наций принимаются согласованные усилия в целях укрепления и совершенствования системы обеспечения безопасности, и особое внимание уделяется надлежащей подготовке всех сотрудников по вопросам безопасности и развитию системы устранения последствий стресса в кризисных ситуациях.

106. Показателями результатов деятельности станут улучшение подготовленности персонала в связи со службой в опасных районах и улучшение их поддержки и повышение подготовленности организаций в плане заблаговременного выявления потенциальных очагов конфликтов и оказания содействия персоналу в связи с кризисными ситуациями.

#### D. Прекращение сотрудниками службы

107. Во избежание непроизводительного состояния обеспокоенности и стресса процесс, ведущий к выходу в отставку должен быть спланированным и регулируемым. Все сотрудники должны иметь возможность завершить свою работу, зачастую работу всей жизни, в Организации в оптимальных условиях удовлетворенности работой и учета служебных заслуг. Они должны быть поставлены в такие условия, при которых руководители имели бы лучшую соответствующую подготовку, с тем чтобы сотрудники, завершающие свою карьеру, работали в этот период производительно.

#### Обычный процесс выхода на пенсию

108. Процесс выхода на пенсию следует облегчить путем упрощения процедур прекращения службы, обеспечения продолжения учета УЛР интересов бывших сотрудников и улучшения сотрудничества с Ассоциацией бывших международных гражданских служащих (АФИКС).

109. Бюро Советника по вопросам персонала УЛР будет продолжать консультировать по таким вопросам, как планирование репатриации, улаживание вопросов, связанных с семьей, и получение выплат при прекращении службы. Планируется оказывать содействие в решении с финансовой точки зрения проблемы разрыва во времени между прекращением выплаты заработной платы и началом выплат из Объединенного пенсионного фонда персонала Организации Объединенных Наций, и будет продолжено изучение путей сокращения и в конечном счете устранения такого разрыва.

110. Показателями результатов деятельности станут уменьшение стресса и озабоченности перед выходом на пенсию и облегчение процесса окончательных выплат и процедур.

#### Увольнение

111. В рамках рассматриваемой стратегии Организация должна по-прежнему использовать свои возможности по увольнению сотрудников, результаты работы которых за определенный период времени оказались неудовлетворительными. Предъявляемые к Организации Объединенных Наций требования являются слишком высокими, чтобы она могла позволить себе держать непроизводительных сотрудников, сохранение контрактов с которыми подрывает эффективность и действенность Организации и снижает моральный

дух и производительность других приверженных делу сотрудников, хорошо выполняющих свои обязанности.

112. Показателями результатов деятельности станут повышение подотчетности руководителей и морального духа сотрудников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

#### Стимулирование выхода в отставку/досрочного выхода на пенсию

113. Стратегия предусматривает в качестве инструмента управления активное применение системы выхода в отставку на условиях соответствующей компенсации или согласованных мер в связи с прекращением службы. Генеральный секретарь считает, что такая практика в интересах Организации в определенных условиях, например в условиях нехватки бюджетных средств или необходимости изменения набора специальностей, по которым имеются сотрудники в Секретариате. Досрочный выход на пенсию директоров, старших сотрудников категории специалистов и категории общего обслуживания и других категорий персонала дает возможность изменять культуру управления, набор специальностей и систему повышения квалификации кадров, повышать эффективность и действенность в контексте постоянно меняющихся требований, предъявляемых к Секретариату в целом.

114. Показателями результатов деятельности станут увеличение числа случаев выхода в отставку сотрудников на должностях более высоких уровней, повышение морального духа персонала и создание возможностей для улучшения организации служебной деятельности, индивидуального роста и осуществления эффективной с точки зрения затрат реорганизации.

#### Интервью при прекращении службы/продолжение участия в работе

115. Информация, получаемая Организацией от тех, кто выходит на пенсию (и тех, кто выходит в отставку на любом уровне), является полезной для управления людскими ресурсами в Секретариате. Эта информация полезна для выявления недостатков в структуре, управлении, политике и оперативной деятельности, поскольку такие лица могут рассматриваться в качестве объективных источников.

116. В лице вышедших на пенсию сотрудников Организации она имеет пул людей, к использованию опыта и таланта которых следует прибегать по мере необходимости. Для этого следует составить список заинтересованных бывших сотрудников, желающих продолжать вносить свой вклад pro bono или в соответствии с положениями Правил о персонале за умеренное вознаграждение. В этой связи предлагается скорректировать нынешний максимальный объем соответствующего вознаграждения, установленный Генеральной Ассамблеей, согласно данным об изменении уровня стоимости жизни с 12 000 долл. США в год до надлежащего уровня, соответствующего нынешним условиям.

117. Показателями результатов деятельности станут эффективная оценка слабых и сильных сторон Организации Объединенных Наций как нанимателя и культуры управления в ней.

#### Е. Некоторые дополнительные средства реорганизации

118. Успешное осуществление стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами обуславливается наряду с различными элементами, упомянутыми в

/...



настоящем докладе, полным осуществлением первой и второй стадий реализации проекта создания ИМИС в 1995 году и активизацией деятельности УЛР и его адекватным финансированием и укомплектованием штатами.

#### Комплексная система управленческой информации

119. Комплексная система управленческой информации (ИМИС) предназначается для обеспечения органов управления и административного руководства людскими ресурсами системой обработки данных о людских ресурсах и информации об административных мерах и мерах руководства во всех местах службы, а также отчетности по ним. В отличие от существующих в настоящее время централизованных баз данных, информация о персонале в которые вводится после осуществления административных мер и поэтому зачастую является устаревшей, ИМИС является интерактивной системой, информация в которой обновляется по мере осуществления операций по кадровым вопросам. В результате ИМИС будет обеспечивать УЛР в Центральных учреждениях и других местах службы, а также руководителей программ точной и самой последней информацией на любой момент времени. После полного внедрения ИМИС будет иметь неопределимое значение для целей планирования, контроля и отчетности и для повышения подотчетности персонала на всех уровнях.

120. Показателями результатов деятельности станут осуществление первой и второй стадии реализации проекта создания ИМИС, которые связаны с административными действиями в отношении персонала и пособиями, льготами и надбавками; а также создание механизмов планирования людских ресурсов для регулирования развития карьеры, планирования замещения должностей и т.д.

#### Ориентация услуг УЛР

121. Стратегия, изложенная в настоящем докладе, требует также осуществления глубокой реорганизации функционирования Управления людских ресурсов.

122. УЛР должно быть в большей степени ориентировано на обслуживание, готово обслуживать своих клиентов, включая Генерального секретаря, руководителей и персонал и, косвенно, государства-члены. УЛР должно повышать как своевременность, так и качество принимаемых мер. Оно должно разъяснять применение правил и процедур, делать этот процесс более простым для сотрудников и облегчать их службу в Организации в целом. УЛР необходимо уделять больше внимания коммуникации как в вопросах управления людскими ресурсами и осуществления практических мер, так и применительно к отдельным сотрудникам. Необходимо и далее повышать прозрачность, чтобы все процедуры были понятны и очевидны; УЛР должно сознательно вовлекать в свою работу как руководителей, так и представителей персонала, особенно в связи с реорганизацией Управления; и оно должно найти пути дальнейшей децентрализации и передачи полномочий, с тем чтобы иметь возможность оказывать другие услуги, - например по содействию развитию карьеры, - которые его клиенты ожидают от современной системы управления людскими ресурсами.

123. Показателями результатов деятельности станут превращение различных подразделений УЛР в органы, которые в большей степени учитывают интересы клиентов, являются более эффективными и действенными; и превращение Управления в целом в центр обслуживания всей Организации.

/...

### III. ПЕРЕСМОТРЕННАЯ СМЕТА ПО РАЗДЕЛУ 25С

124. По мере осуществления предложений, изложенных в настоящем докладе, будут предприниматься все возможные усилия для удовлетворения соответствующих потребностей в ресурсах на основе перераспределения имеющихся ресурсов по разделу 25С "Управление людских ресурсов" бюджета по программам на двухгодичный период 1994-1995 годов 2/. Вместе с тем в 1995 году потребуются определенные дополнительные ресурсы для ускорения осуществления предлагаемых мер.

#### А. Дополнительные потребности на основе полной стоимости

##### Потенциал в области планирования

125. По подпрограмме 1 "Планирование и анализ политики" раздела 25С предусмотрены ассигнования на выполнение ряда функций по статистическому анализу и анализу политики. Как указано в шестом докладе Генерального секретаря о ходе осуществления проекта создания ИМИС (А/С.5/48/12/Add.1), проблемы, связанные с его реализацией, оказались значительно серьезнее, чем предполагалось. Поэтому на практике указанные ресурсы ориентированы на реализацию и техническое обслуживание компонентов ИМИС, связанных с кадровыми вопросами. Поэтому для развития потенциала УЛР в области подлинного планирования и совершенствования координации всех аспектов политики управления людскими ресурсами срочно необходимо укреплять потенциал Секретариата в этой области.

126. В этой связи предлагается создать шесть должностей (одну должность класса Д-1, две - класса С-5, одну - класса С-4 и две должности категории общего обслуживания (прочие разряды)). Соответствующие потребности оцениваются в 315 300 долл. США.

127. Один специалист по планированию и политике в области людских ресурсов (Д-1) необходим для руководства и контроля за деятельностью по планированию и осуществлению политики, включая вопросы организации служебной деятельности и регулирования развития карьеры. Требуется также один специалист по вопросам планирования развития карьеры (С-5), один специалист по вопросам организации служебной деятельности (С-5) и один специалист по планированию (С-4). Кроме того, потребуются два вспомогательных сотрудника (категории общего обслуживания (прочие разряды)). Эти сотрудники по планированию будут осуществлять ряд функций, включая развитие механизмов оценки потребностей, планирование замещения должностей, построение прогнозов, составление списков специалистов и планирование развития карьеры, в том числе осуществление разработки руководства по вопросам развития карьеры для сотрудников категории специалистов. Специалист по планированию развития карьеры будет разрабатывать планы в связи с консультированием по вопросам развития карьеры и будет координировать консультации по таким вопросам в рамках всего Секретариата. Эта группа сотрудников будет отвечать также за вопросы организации служебной деятельности после завершения в середине 1995 года первоначального периода подготовки.

##### Внедрение системы служебной аттестации

128. Как указывалось выше, Генеральный секретарь придает огромное значение скорейшему успешному внедрению новой системы служебной аттестации. Предлагается на этапе внедрения привлечь 18 специалистов по вопросам оценки служебной деятельности

/...

в Центральных учреждениях и других отделениях на общий срок четыре недели. Эти специалисты проведут подготовку руководителей верхнего и нижнего эшелонов и всех сотрудников и подготовят отдельных руководителей к работе в качестве координаторов, которые будут обеспечивать постоянное функционирование и бесперебойное применение системы служебной аттестации. Будут также подготовлены учебные материалы как для обучения, так и текущего применения, включая видеоматериалы и материалы на компьютерных дисках для самоподготовки в Центральных учреждениях и в других отделениях.

129. В этой связи предполагается, что возникнут дополнительные потребности в ресурсах в размере 801 600 долл. США на выплату вознаграждения и оплату путевых расходов (468 800 долл. США) специалистам по оценке служебной деятельности в связи с программой обучения на первоначальном этапе внедрения системы; на привлечение в качестве временного персонала общего назначения (144 000 долл. США) одного специалиста по системам служебной аттестации и одного вспомогательного сотрудника для руководства и управления этим процессом и разработки методологии для обучения инструкторов, а также по системе служебной аттестации; на оплату поездок 13 инструкторов персонала (98 800 долл. США) в участвующие отделения в конце экспериментального этапа для сбора информации на местах в целях учета в системе и при разработке программы подготовки, проведении текущей оценки и устранении недостатков, а также для участия в координационных совещаниях инструкторов персонала в конце этапа внедрения; на подготовку и размножение учебных материалов, включая видеоматериалы (90 000 долл. США).

#### В. Возможности для покрытия

130. Как указывалось в докладе Генерального секретаря о подготовке кадров (A/49/406), сумма в размере 237 000 долл. США по разделу 25С бюджета по программам на двухгодичный период 1994-1995 годов выделяется на обучение в связи с внедрением новой системы служебной аттестации. Эта сумма частично компенсирует указанные выше дополнительные потребности в размере 1 116 900 долл. США.

#### С. Резервный фонд

131. Как известно, в соответствии с процедурами, введенными Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 41/213 от 19 декабря 1986 года, на каждый двухгодичный период учреждается резервный фонд для покрытия дополнительных расходов, возникающих в связи с юридическими основаниями, не предусмотренными в предлагаемом бюджете по программам. Согласно этой процедуре, если предлагаются дополнительные расходы, которые превышают наличные ресурсы резервного фонда, соответствующие мероприятия могут осуществляться только за счет перераспределения ресурсов из областей, имеющих второстепенное значение, или изменения ранее утвержденных мероприятий. В противном случае такие дополнительные мероприятия должны переноситься на более поздний двухгодичный период.

132. Не ожидается, что чистые дополнительные расходы в размере 879 900 долл. США могут быть покрыты за счет прекращения, отсрочки, сокращения объема или изменения осуществления мероприятий по программам по разделу 25С "Управление людских ресурсов" бюджета по программам на двухгодичный период 1994-1995 годов. Поэтому, если не удастся покрыть эти чистые дополнительные расходы из резервного фонда, осуществление предложений Генерального секретаря придется отложить на один из

будущих двухгодичных периодов согласно соответствующим положениям резолюции 42/211 Генеральной Ассамблеи от 21 декабря 1987 года.

D. Резюме потребностей

133. В случае утверждения Генеральной Ассамблеей предложений Генерального секретаря потребуются дополнительные ассигнования в размере 879 900 долл. США по разделу 25С. Кроме того, потребуются дополнительные ассигнования в размере 83 000 долл. США по разделу 28 "Налогообложение персонала" и увеличение поступлений на ту же сумму по разделу 1 сметы поступлений.

Примечания

1/ См. Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, сорок седьмая сессия, Пятый комитет, 21-е заседание, и исправление.

2/ Там же, сорок седьмая сессия, Дополнение № 6 (A/48/6/Rev).

Приложение I: График осуществления отдельных мероприятий

	Янв. 1995 года	Янв. 1996 года	Янв. 1997 года	Дек. 1997 года
Начало планирования	[Solid line]			
Оценка кадровых потребностей/ учет сотрудников с разбивкой по специальностям	[Solid line]			
Планирование замещения должностей	[Solid line]			
Новая система служебной аттестации	[Solid line]			
Осуществление процесса децентрализации и передачи полномочий	[Solid line]			
Изучение языковой подготовки	[Solid line]			
Подготовка по вопросам организации служебной деятельности	[Solid line]			
Обзор результатов подготовки/ внесение изменений	[Solid line]			
Прекращение службы/система выхода в отставку на условиях компенсации	[Dashed line]			
Регулирование развития карьеры	[Solid line]			
Программа обеспечения равного отношения к мужчинам и женщинам	[Solid line]			
Электронная система оповещения постоянных представителей об объявленных вакантных должностях	[Solid line]			
Изучение национальных списков	[Solid line]			

Обслуживание/начало внедрения во всех местах службы v Полное внедрение

Экспериментальный проект

/...

Приложение I: График осуществления отдельных мероприятий

	Янв. 1995 года	Янв. 1996 года	Янв. 1997 года	Дек. 1997 года
Использование учреждений, предоставляющих услуги по осуществлению поиска		Экспериментальный проект		
Прикладное применение ИМИС				
Использование подрядчиков по набору кадров				
Коммуникация между персоналом и администрацией				
Расширение программы стажировки				
Обмен с национальными гражданскими службами				
Предварительный отбор кандидатов для национальных экзаменов		Экспериментальный проект		
Получение данных из внешних источников о кандидатах для сдачи экзаменов		Экспериментальный проект		
Групповые собеседования		Экспериментальный проект		
Представление информации по профессиональным группам				
Обзор процедур для полных миссий				
Набор в высших учебных заведениях		Экспериментальный проект		
Внедрение новой системы "правосудия"				
Интервью при выходе в отставку				

/...

## Приложение II

### Управление людских ресурсов

