



Distr.  
GENERAL

A/C.5/51/1  
19 August 1996  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

Пятьдесят первая сессия  
Пункт 122а предварительной повестки дня\*

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ: ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО  
СЕКРЕТАРЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ  
И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Доклад Генерального секретаря

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
I. ВВЕДЕНИЕ . . . . .	1 - 4	5
II. ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ: НАРАЩИВАНИЕ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ . . . . .	5 - 41	6
A. Система служебной аттестации . . . . .	6 - 8	6
B. Укрепление системы управления в Организации Объединенных Наций и приобретение навыков руководящей работы: программа обучения работе с кадрами . . . . .	9 - 14	6
C. Повышение квалификации и кадровая поддержка . . . . .	15 - 31	8
1. Младшие сотрудники категории специалистов: задел на будущее . . . . .	17 - 20	9

\* A/51/150.

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
2.	Новые программы развития карьеры . . . . .	21 - 28 10
3.	Создание упорядоченной системы новых назначений для содействия профессиональному росту . . . . .	29 - 31 12
D.	Колледж для персонала Организации Объединенных Наций	32 13
E.	Условия службы . . . . .	33 - 35 13
F.	Реформа внутренней системы правосудия . . . . .	36 - 38 14
G.	Взаимоотношения между персоналом и администрацией	39 - 41 14
15	III. УКРЕПЛЕНИЕ ОПЕРАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ: ПЛАНИРОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ, НАБОР И АДМИНИСТРАТИВНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ . . . . .	42 - 67
A.	Планирование использования людских ресурсов . . . . .	42 15
B.	Упорядочение процесса заполнения вакантных должностей	43 - 44 16
C.	Набор персонала . . . . .	45 - 54 16
1.	Заблаговременные меры по набору персонала/более целенаправленный поиск кандидатов . . . . .	46 17
2.	Источники для набора персонала: укрепление сотрудничества с государствами-членами . . . . .	47 - 53 17
a)	Национальные конкурсные экзамены . . . . .	50 18
b)	Программа стажировки . . . . .	51 - 53 18
3.	Собеседования и обсуждения при помощи электронных средств, организованные по структурному принципу	54 19
D.	Улучшение положения женщин в Секретариате . . . . .	55 - 58 19
E.	Управление людскими ресурсами . . . . .	59 - 60 20
F.	Осуществление резолюций 50/214 и 50/215 Генеральной Ассамблеи: корпоративная роль и оперативная поддержка Управления людских ресурсов . . . . .	61 - 67 21
72	IV. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ . . . . .	68 -
23	V. СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КЛИМАТА: ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИИ ПЕРСОНАЛА . . . . .	73 - 78
24		

A. Здоровье и благополучие . . . . . 74 - 76 25

СОДЕРЖАНИЕ (продолжение)

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
В. Деятельность, связанная с ВИЧ/СПИД, по месту работы	77	26
С. Принятие мер в связи с сексуальными домогательствами, включая сексуальные домогательства по месту работы	78	26
vi. МЕНЯЮЩАЯСЯ РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ . . . . . 27		79
vii. ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ . . . . . 27	80 - 86	

## РЕЗЮМЕ

Стратегия Генерального секретаря в области модернизации управления людскими ресурсами Организации, поддержанная Генеральной Ассамблеей на ее сорок девятой сессии, явилась той основой, на которой Секретариат создает ориентированную на результаты и услуги культуру управления и благоприятную рабочую обстановку, которые способствуют улучшению управленческих навыков и повышению ответственности и эффективности управления через более широкое делегирование полномочий, ответственность и подотчетность, а также обеспечивают оптимальную трудовую деятельность отдельных сотрудников и, тем самым, улучшение работы Организации.

В обстановке неопределенности в связи с бюджетными и кадровыми сокращениями в контексте осуществления резолюций 50/214 и 50/215 Генеральной Ассамблеи проблема организационных изменений приобрела дополнительный аспект: провести Организацию и ее сотрудников и руководителей через болезненный процесс кадровых и бюджетных сокращений, сохранив в то же время направленность на позитивные организационные перемены в будущем.

В настоящем докладе отражены те проблемы, которые возникли за последние 18 месяцев, а также те усилия по осуществлению мер в области управления людскими ресурсами, которые потребовались в связи с осуществлением бюджета по программам на 1996-1997 годы, в том числе в областях, где сокращения привели к задержкам в реализации компонентов стратегии. В нем выделяются те области, где были достигнуты успехи, где необходимо внести коррективы, где меры, по-видимому, не могут быть реализованы и где необходимы руководство и поддержка со стороны государств-членов.

Что касается объявленных целей, то в докладе отражено, каким образом осуществление стратегии направлялось на содействие принятию мер и поощрению изменений через управляемую систему более широкого делегирования руководителям программ полномочий в области управления людскими ресурсами и регулирования вознаграждения, а также через введение или укрепление систем управления людскими ресурсами и оказание поддержки в таких областях, как планирование, набор, назначение и административная поддержка, оценка и организация служебной деятельности, поддержка повышения квалификации и развития карьеры и совершенствование навыков руководителей программ по Секретариату в целом в области работы с кадрами.

И, наконец, в нем отражены меняющиеся функции в области управления людскими ресурсами на уровне Организации, департаментов и отдельных руководителей программ и испрашиваются поддержка и руководство со стороны государств-членов в плане выработки стратегии на будущее и продолжения совершенствования управления людскими ресурсами как, по-видимому, важнейшего элемента реформы управления в процессе построения Секретариата Организации Объединенных Наций в целом, который располагает прочными, но в то же время гибкими системами, дающими руководителям возможность руководить, поощряет оптимальную отдачу со стороны сотрудников и устанавливает наивысшие стандарты служебной деятельности по обслуживанию международного сообщества.

## I. ВВЕДЕНИЕ

1. В стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами Организации 1/, одобренной Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 49/222 А от 23 декабря

1994 года, содержится программа формирования новой культуры управления и рабочей обстановки для содействия лучшей работе Организации. Это должно быть достигнуто за счет введения новых или укрепления существующих систем и мер политики с целью максимизации отдачи от работы отдельных сотрудников и повышения эффективности и использования других возможностей для внесения вклада в работу Организации. Эта стратегия, которая основывается на резолюции 47/226 Генеральной Ассамблеи от 8 апреля 1993 года, служит основой для выработки комплексных мер на уровне Секретариата в целом, предусматривая делегирование полномочий и одновременно ответственности, с тем чтобы руководители имели право и возможность действовать на уровне департаментов. Это совершенствование работы Секретариата во всех точках призвано обеспечить не только решение задач и удовлетворение потребностей отдельных департаментов, но и создать "корпоративную" организацию, способную также более согласованно реагировать на изменяющиеся мандаты и приоритеты, устанавливаемые государствами-членами. В стратегии также признается решающая роль государств-членов в плане предоставления необходимого руководства и поддержки. Важные указания содержатся в резолюциях 49/222 А, 49/222 В от 20 июля 1995 года и в последующих резолюциях и решениях Генеральной Ассамблеи по различным вопросам управления людскими ресурсами 2/.

2. Управление людскими ресурсами, являющееся инструментом осуществления изменений в этой области в рамках Генерального секретаря, учитывало мнения государств-членов и активно стремилось к сотрудничеству с руководителями на всех уровнях с целью создания благотворной обстановки для формирования на всех организационных уровнях культуры управления и рабочей обстановки, необходимой для оптимизации работы сотрудников и Организации и продвижения Организации Объединенных Наций по пути организационной реформы.

3. Создание благоприятной для управления людскими ресурсами культуры и обстановки в Секретариате в целом, даже если речь шла бы об организации, стоящей на прочной финансовой основе, является долгосрочной (5–10 лет) задачей. С учетом имевших место за прошедшие 12 месяцев кризисов с наличностью и бюджетными ресурсами в Организации Управлению людскими ресурсами приходилось уделять не только большую часть своего внимания, но и выделять значительную долю своих и без того ограниченных, а недавно и дополнительно сокращенных людских ресурсов, на выполнение мандатов Генеральной Ассамблеи, содержащихся в резолюциях 50/214 и 50/215 от 23 декабря 1995 года, и на смягчение последствий значительного сокращения ресурсов для осуществления программ, а также для морального духа и производительности сотрудников, включая время, необходимое для контактов и консультаций между персоналом и администрацией. Это привело к задержкам в осуществлении ряда компонентов стратегии.

4. В настоящем докладе рассматривается ход осуществления стратегии и указывается направление ее дальнейшей реализации с указанием тех областей, в которых необходимы коррективы для продолжения организационных изменений и модернизации системы управления людскими ресурсами.

## II. ИЗМЕНЕНИЕ КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ И РАБОЧЕЙ ОБСТАНОВКИ: НАРАЩИВАНИЕ И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

5. Несмотря на трудности, вызванные кризисами с наличностью в конце 1995 и 1996 годов, новые системы и процессы были внедрены в области управления служебной деятельностью, работы с кадрами, планирования и поддержки карьеры, а также программ обучения сотрудников с целью

повышения их квалификации и содействия позитивным изменениям в настрое сотрудников на всех уровнях.

#### А. Система служебной аттестации

6. Одним из ключевых элементов улучшения культуры управления является введение системы управления служебной деятельностью, призванной облегчить планирование работы и выделение приоритетных задач, делегирование полномочий, установление рабочих контактов, обратной связи и контроля за служебной деятельностью, а также усилить ответственность и подотчетность. Одним из важных инструментов управления служебной деятельностью является новая система служебной аттестации (ССА), которая устанавливает годовые циклы планирования работы, позволяющие увязать планы работы сотрудников с планами работы их подразделений, департаментов и, в конечном счете, Организации в целом. Эта система охватывает все категории и классы сотрудников до уровня заместителя Генерального секретаря включительно, как это предусмотрено пунктом 6 раздела I резолюции 49/222 А Генеральной Ассамблеи.

7. За период с января 1995 года по июль 1996 года около 10 500 сотрудников во всех местах службы прошли интенсивное обучение в рамках системы служебной аттестации. Остальные сотрудники пройдут обучение до конца 1996 года. В периферийных местах службы обучение включало компонент "обучи учителя" с целью создания в каждом месте службы потенциала для продолжения обучения в рамках ССА и поддержки новых сотрудников. Для подкрепления программы обучения предоставляется учебный видеofilm, а также подробные инструкции и справочные материалы.

8. Поскольку департаменты выбирали цикл охватываемой аттестацией служебной деятельности либо с 1 января по 31 декабря, либо с 1 апреля по 31 марта с учетом того, что лучше отвечает их программе работы, полномасштабное введение системы служебной аттестации в рамках того или иного департамента ведет отсчет либо с 1 января, либо с 1 апреля 1996 года. Там, где имели место задержки с обучением, новая система распространялась на сотрудников по мере завершения ими обучения. Задержки в охвате первоначальным обучением всех сотрудников Секретариата и последствия этого для введения ССА непосредственно связаны с финансовыми трудностями Организации в прошедшем году. После завершения одного полного аттестационного цикла будет проведен обзор новой системы с учетом накопленного опыта и, если необходимо, она будет пересмотрена, с тем чтобы обеспечить ее эффективность с точки зрения удовлетворения потребностей функционирования Секретариата в целом.

#### В. Укрепление системы управления в Организации Объединенных Наций и приобретение навыков руководящей работы: программа обучения работе с кадрами

9. Служебная аттестация является не самоцелью, а скорее одним из важных инструментов управления, позволяющих повысить спрос с руководителей и сотрудников и эффективность их работы. Столь же важное значение для реализации подлинных изменений в организационной культуре имеет приобретение навыков руководящей работы и наращивание управленческого потенциала. Одной из ключевых инициатив в этой связи было введение обязательной программы обучения работе с кадрами. Эта программа, начатая в июле 1995 года, осуществляется систематически и сначала охватывает всех сотрудников на уровне Д-1 и Д-2. Для содействия равной представленности мужчин и женщин и поддержки мер по улучшению положения женщин в Секретариате в число участников каждой сессии были также включены ряд сотрудников уровня С-5 из числа женщин, выполняющих управленческие функции. Группы включали как сотрудников штаб-квартиры, так и периферийных мест службы для поощрения формирования коллективного

настрою, а также выработки единых организационных целей и идентификации. По состоянию на июль 1996 года около 300 сотрудников из всех отделений Секретариата приняли участие в этой программе.

10. Четырехдневная выездная программа обучения работе с кадрами была специально разработана для Организации Объединенных Наций. Она основывается на обучении 10 управленческим навыкам, которые считаются необходимыми для эффективного управления в условиях международной гражданской службы. В рамках этой программы участники оценивают сами себя и их оценивают руководители, коллеги и сотрудники с точки зрения того, в какой степени они владеют этими навыками. Это обучение, ориентированное на более широкое ознакомление руководителей со своими собственными сильными и слабыми сторонами и на повышение их потенциала с точки зрения эффективного управления вверенного им людскими ресурсами, призвано обеспечить поддержку ключевых элементов стратегии управления людскими ресурсами за счет развития навыков и формирования подходов, необходимых для успешного внедрения новой системы управления служебной деятельностью; закрепления важной роли руководителей в области развития карьеры и повышения квалификации сотрудников; повышения чувства ответственности и степени подотчетности у руководителей и содействия более четкому осознанию гендерных проблем и проблем культурных различий на рабочих местах.

11. Примерно через шесть месяцев после завершения обучения проводится двухдневная последующая невыездная программа для оценки прогресса в выполнении индивидуальных планов действий и результативности обучения. Наиболее часто вносятся следующие изменения: более значительные усилия по вовлечению и информированию сотрудников; обеспечение обратной связи для сотрудников; работа с сотрудниками, не справляющимися со своими обязанностями, и помощь им; и стремление выполнять руководящие функции более корректно и продуманно. Были проведены три такие последующие сессии и еще 12 запланировано.

12. Решающее значение с точки зрения изменения культуры управления в Организации имеет очевидная приверженность и поддержка со стороны высшего руководства. С этой целью в июле 1996 года Генеральный секретарь, начальник его Канцелярии и руководители департаментов в Центральных учреждениях приняли участие в специальном симпозиуме для старших руководителей. Хотя эта программа включала тот же инструмент оценки руководителей, в ней была также задействована полученная от 300 сотрудников директорского уровня, которые прошли программу обучения работе с кадрами в 1995-1996 году, информация о путях реализации желаемых изменений на всех уровнях управления в целях создания ориентированной на сотрудников и основывающейся на показателях служебной деятельности культуры управления; выработки общего понимания своей стратегической руководящей роли в управлении Организацией; и путей углубления сотрудничества и расширения взаимной поддержки между департаментами. В ближайшем будущем планируется пригласить к участию в аналогичной программе руководителей отделений вне Центральных учреждений и помощников Генерального секретаря.

13. Осенью 1996 года начнется систематическое осуществление программы обучения работе с кадрами сотрудников уровня С-5 и С-4 с целью охвата к концу 1997 года еще примерно 600 сотрудников.

14. Для расширения программы обучения работе с кадрами были разработаны дополнительные программы. В их число входила программа обучения навыкам ведения конструктивных переговоров для сотрудников всех уровней, а также учебная программа по основным навыкам руководящей работы. Эта программа обучения руководителей, ориентированная на старших сотрудников категории общего обслуживания и младших сотрудников категории специалистов, охватывает такие области, как планирование и постановка задач, стимулирование сотрудников, обеспечение и

получение обратной связи, делегирование полномочий, решение проблем и методы общения. Кроме того, для сотрудников категории общего обслуживания всех уровней разрабатывается специальная программа по эффективным методам общения на рабочем месте.

### С. Повышение квалификации и кадровая поддержка

15. Наряду с совершенствованием навыков руководства нынешних руководителей Организации исключительно важное значение имеет создание будущего потенциала на основе осуществления более последовательных усилий по профессиональной подготовке и повышению квалификации сотрудников категории специалистов младшего звена на уровнях С-2 и С-3, набираемых на основе проведения национальных конкурсных экзаменов, или экзаменов для сотрудников категории общего обслуживания в целях их перевода в категорию специалистов. Необходимо также обеспечивать на более систематизированной основе подготовку кадров и повышение квалификации применительно ко всем категориям сотрудников на протяжении всего срока их службы как для содействия повышению квалификации отдельных сотрудников, так и для обеспечения того, чтобы для сотрудников Секретариата были характерны высокий профессиональный уровень и гибкость, необходимые для удовлетворения меняющихся потребностей Организации.

16. В настоящее время программа управления кадрами содействует выполнению функций и роли, возложенных на руководителей в деле повышения квалификации персонала и обеспечения кадровой поддержки, и их укреплению в процессе применения системы служебной аттестации. Новая система служебной аттестации обеспечивает систематический обмен мнениями между отдельными сотрудниками и их руководителями относительно будущих потребностей, связанных с повышением квалификации, включая выявление потребностей в области профессиональной подготовки и планирования карьеры. В настоящее время Организация расширяет свою базу данных и укрепляет потенциал планирования для оказания поддержки развитию карьеры и процессу планирования замещения должностей. Предполагается, что соответствующие знания и опыт, заложенные в основу программы управления кадрами, будут служить фундаментом для достижения нового уровня ответственности. Ключевым компонентом системы развития карьеры сотрудников является контролируемый процесс назначений в местах службы и перевода сотрудников между ними.

#### 1. Младшие сотрудники категории специалистов: задел на будущее

17. В начале 1997 года планируется внедрить всеобъемлющую программу повышения квалификации младших сотрудников категории специалистов. Эта программа будет предусматривать профессиональную подготовку при достижении конкретного уровня должности, а также создание упорядоченной системы назначений на начальном уровне. Эти сотрудники примут участие в деятельности, осуществляемой в рамках централизованно управляемой программы назначений, разработанной с тем, чтобы дать им возможность проработать по крайней мере на двух участках работы под руководством двух различных руководителей в течение первых четырех-пяти лет службы. Повышение в должности до уровня С-3 будет производиться лишь при условии удовлетворительного выполнения возложенных на них функций, а также будет зависеть от их мобильности и возможности выполнять различные служебные обязанности в рамках глобального Секретариата.

18. На начальном уровне сотрудники категории специалистов примут участие в деятельности, осуществляемой в рамках расширенной программы профессиональной ориентации в Центральных учреждениях. Эта программа, разработанная в качестве программы, дополняющей профессиональную подготовку каждого сотрудника на местах в период его или ее работы на начальном уровне, будет содействовать общему углублению знаний о всеобъемлющей деятельности, осуществляемой Организацией, а также формированию основы профессиональных знаний, опыта и



глобального видения деятельности Организации, необходимых для развития карьеры сотрудников международной гражданской службы.

19. Для оказания сотрудникам на начальном уровне необходимой поддержки в целях создания прочной основы будущего профессионального роста Управление людских ресурсов ведет главный реестр кадровых назначений и на регулярной основе будет оказывать сотрудникам поддержку и следить за достигнутыми ими результатами. Будет обеспечиваться центральное руководство процессом назначений в местах службы и перевода сотрудников между ними; в этом процессе будут принимать участие главы всех управлений и департаментов в целях обеспечения того, чтобы младшие сотрудники категории специалистов могли воспользоваться всем накопленным опытом и имеющимися возможностями в плане повышения своей квалификации.

20. Генеральный секретарь отмечает, что Генеральная Ассамблея в пункте 11 раздела I своей резолюции 49/222 А просила его "объединить - для отражения в бюджете и в управленческих целях - должности С-1/С-2 и С-3/С-4 категории специалистов и просила, чтобы эти рекомендации были реализованы на экспериментальной основе в его предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 1996-1997 годов". Однако Генеральный секретарь далее отмечает, что в контексте рассмотрения его предлагаемого бюджета по программам на двухгодичный период 1996-1997 годов Генеральная Ассамблея рассмотрела доклад Генерального секретаря о процедурах и нормах для создания, упразднения, реклассификации, преобразования и перераспределения должностей 3/. В резолюции 50/214 Генеральная Ассамблея утвердила бюджет по программам на период 1996-1997 годов, конкретно одобрив замечания и рекомендации Консультативного комитета по административным и бюджетным вопросам, содержащиеся в главе I первого доклада о предлагаемом бюджете по программам на двухгодичный период 1996-1997 годов 4/. В результате этого по рекомендации Консультативного комитета Генеральная Ассамблея утвердила рекомендации Генерального секретаря относительно применения следующих процедур:

а) когда распределение должностей в бюджете по программам, утвержденным Генеральной Ассамблеей, в чистом выражении не меняется, Генеральному секретарю предоставляется возможность для реклассификации должностей вплоть до класса С-5;

б) если в результате реклассификации Генеральный секретарь изменяет соотношение должностей на  $\pm 0,5$  процента в каждом классе..., не допуская превышения имеющихся ассигнований, то изменения представляются на утверждение Генеральной Ассамблеи.

Генеральный секретарь будет применять гибкий подход в соответствии с положениями резолюции 50/214 Генеральной Ассамблеи для содействия перераспределению должностей класса С-1, С-2 и С-3 в рамках упорядоченной системы назначений. Действуя таким образом, он будет удостоверяться в том, что обеспечено надлежащее соотношение всех должностей, принадлежащих к каждому классу, и при этом не допущено превышения имеющихся ассигнований.

## 2. Новые программы развития карьеры

21. Общая стратегия развития людских ресурсов предусматривает различные возможности для повышения квалификации и профессиональной подготовки всех категорий сотрудников; стратегия направлена на наращивание нынешнего и будущего потенциала Организации и на удовлетворение потребностей, связанных с повышением квалификации и профессиональным ростом отдельных сотрудников. Как подчеркивается в стратегии, ответственность за служебный рост и повышение квалификации несут совместно Организация, которая должна оказывать помощь в деле управления и обеспечивать структурную поддержку, и отдельные сотрудники, которые должны быть

привержены делу обеспечения самоконтроля, профессионального роста и должны быть готовы работать в меняющихся условиях.

22. В рамках всех программ повышения квалификации и профессиональной подготовки основное внимание сосредоточено на первоочередных вопросах, которые необходимо решить в целях повышения эффективности работы Организации и удовлетворения связанных с этим потребностей. Так, например, в целях оказания поддержки в деле формирования категории сотрудников для работы на старших руководящих должностях как в местах расположения штаб-квартир, так и периферийных местах службы была разработана программа для обеспечения всеобъемлющей подготовки по вопросам, касающимся применения принципов и правил, заложенных в основу системы управления Организации Объединенных Наций для осуществления политики, применения методов и процедур во всех областях управления, включая управление людскими ресурсами, финансы, бюджетные вопросы, вопросы материально-технического снабжения и вспомогательного обслуживания. Эта программа нацелена на укрепление возможностей, связанных с обеспечением единообразного и последовательного применения методов руководства во всех местах службы. Эта программа также предусматривает профессиональную подготовку в области коммуникации.

23. Специальная учебная программа по вопросам управления операциями по поддержанию мира была разработана в конце 1994 года и преследовала аналогичные цели. В настоящее время проведено четыре учебные сессии и курс обучения по административным вопросам прошли приблизительно 70 человек. Разработана новая программа для выявления и подготовки потенциальных главных административных сотрудников для работы в составе миссий; осуществление этой программы начнется в январе 1997 года. Помимо целевой профессиональной подготовки руководящих административных сотрудников в рамках программы обучения, продолжительность которой составляет 12 недель, основное внимание уделяется вопросам управления и руководства, в частности вопросам выполнения руководящих функций различными сотрудниками на местах. Эта программа предусматривает активную подготовку на рабочих местах. В результате проведения практикумов, на которых рассматривались вопросы повседневной деятельности миссий, а также вопросы управления, административные, правовые вопросы и вопросы, касающиеся медицинского обслуживания, а также основных видов материально-технического снабжения, подготовку для работы на местах прошли приблизительно 200 сотрудников.

24. Другим ключевым аспектом профессиональной подготовки является информационная технология. Программы разработаны в целях повышения основной квалификации сотрудников на всех уровнях, с тем чтобы они могли работать в условиях постоянного совершенствования компьютерной техники и расширения основы специальных знаний, необходимых для разработки и внедрения информационных систем, предусматривающих автоматизированные методы работы и повышение качества информации, что необходимо для управления децентрализованными операциями. Программы профессиональной подготовки, осуществляемые под руководством инструкторов и на основе самостоятельного обучения, являются доступными для сотрудников и руководителей Секретариата в рамках всех предпринимаемых усилий по рационализации методов работы и получения и обмена информации.

25. В своей резолюции 50/11 от 2 ноября 1995 года Генеральная Ассамблея подтвердила важное значение обеспечения многоязычия, поощрения изучения всех официальных языков и обеспечения надлежащих ресурсов для преподавания на всех уровнях шести официальных языков. Соответственно основная программа обучения иностранным языкам предусматривала в 1995 году организацию курсов на шести официальных языках приблизительно для 2000 сотрудников, а также приблизительно для 500 сотрудников постоянных представительств.

26. С тем чтобы лингвистическая подготовка в большей степени была ориентирована на удовлетворение потребностей Организации и поддержание знания иностранных языков на надлежащем уровне, были организованы специальные курсы для совершенствования навыков в области коммуникации: курсы по подготовке писем, памятных записок и докладов; подготовка устных выступлений; проведение плодотворных заседаний и переговоров.

27. Программа, разработанная в Организации в целях повышения основной квалификации, предусматривает создание другого механизма, с помощью которого департаменты в Секретариате могут обеспечивать поддержание на надлежащем уровне опыта и знаний в специализированных областях для выполнения основной работы и приведение их в соответствие с требованиями сегодняшнего дня. Эта программа осуществляется на децентрализованной основе. Департаменты разрабатывают годовые учебные планы с учетом своих первоочередных потребностей, а также потребностей в области профессиональной подготовки отдельных сотрудников, которые определяются в ходе обсуждений по вопросам управления рабочим процессом. Эта программа служит примером приверженности Генерального секретаря делу обеспечения более широкой децентрализации и делегирования функций по обеспечению отчетности, а также наделения руководителей полномочиями, связанными с оценкой их потребностей и обеспечением наиболее эффективного использования выделенных им ресурсов. Успешная реализация учебных планов непосредственно влияет на объем финансовых средств, выделяемых каждому управлению на последующий период. Эта программа предусматривает средства для расширения потенциальных возможностей сотрудников и заполнения пробелов в плане квалификации и накопленного опыта как на основе профессиональной подготовки, организованной в рамках Организации, так и исследований, проводимых за ее пределами.

28. Для того чтобы обеспечить максимальную отдачу от всех имеющихся технологий и гибкую и эффективную с точки зрения расходов профессиональную подготовку в рамках всего глобального Секретариата, новые методологии подготовки кадров, включая расширенное использование заочного обучения для отделений, расположенных за рубежом, изучаются на предмет более широкого будущего использования. В качестве одного примера можно привести преобразование лингвистической лаборатории в центр самостоятельного образования и информации, в котором сотрудники могут самостоятельно изучать материалы в печатной, аудиокассетной, видеокассетной и компьютерной форме и формате "мультимедиа".

### 3. Создание упорядоченной системы новых назначений для содействия профессиональному росту

29. Постепенно для определенных профессиональных групп, включая людские ресурсы, бюджет, конференционное обслуживание, финансы, закупки и управление вспомогательным обслуживанием, будет внедряться упорядоченная система назначений сотрудников. Она обеспечит возможности междисциплинарного характера, имеющие важное значение для приобретения или совершенствования необходимых навыков, и позволит определить комплекс необходимых квалификационных требований и задач, включая мобильность между отделениями, удаленными от Центральных учреждений, и миссиями на местах. Эти системы будут и впредь поддерживаться с помощью специально разработанных учебных программ, таких, как программы, разработанные для функций административного сотрудника и администрации в рамках операций по поддержанию мира (см. пункты 23 и 24 выше).

30. Существующая система упорядоченного назначения лингвистических сотрудников в различных местах службы будет также обновлена и укреплена. После прохождения первоначальной подготовки в Нью-Йорке сотрудники должны будут обслуживать другие места службы, демонстрируя профессиональный рост и способность к адаптации. Назначения будут производиться после

подтверждения того, что сотрудник(ца) удовлетворительным образом выполнил(а) требования, предъявленные ему/ей в период обучения в Центральных учреждениях. Назначения будут производиться совместно Управлением конференционного и вспомогательного обслуживания и Управлением людских ресурсов в целях удовлетворения потребностей различных мест службы глобального Секретариата с точки зрения сочетания языков и необходимых навыков. Для продвижения по службе от сотрудников, как правило, будет требоваться на протяжении карьеры поработать в нескольких местах службы.

31. Генеральный секретарь твердо убежден в том, что при условии рационального управления в сотрудничестве с главами департаментов и управлений системы упорядоченного назначения сотрудников могут стать вкладом в создание корпуса мобильных и высококвалифицированных гражданских служащих, в большей степени способных адаптироваться к изменению мандатов и требований. Эти системы также укрепят сотрудничество между местами службы/на уровне департаментов и помогут в формировании у сотрудников Организации чувства общности и единой цели.

#### Д. Колледж для персонала Организации Объединенных Наций

32. Учитывая, что система Организации Объединенных Наций сталкивается со все более сложными и разнообразными задачами, зачастую требующими применения межучрежденческого и межсекторального подхода, Генеральный секретарь предполагает, что колледж Организации Объединенных Наций имел бы значительный потенциал благодаря расширению возможностей обеспечения комплексного, учитывающего реальные нужды и эффективного с точки зрения затрат процесса профессиональной подготовки персонала в областях, значимых для всей Организации. Учебная программа колледжа для персонала, разработанная в консультации с организациями общей системы, будет нацелена не только на укрепление основного комплекса знаний и технических навыков, но и на распространение общесистемного видения целей, стратегий и возможностей для скоординированных действий. Колледж для персонала, который финансировался бы в полном объеме за счет внебюджетных ресурсов, не дублировал бы, а дополнял возможности самой Организации на основе обеспечения междисциплинарной и межсекторальной профессиональной подготовки с учетом общесистемных потребностей. Первоначальные программы предусматривают охват таких областей, как поддержание мира и миротворчество, комплексное управление в условиях чрезвычайных ситуаций, развитие управленческих навыков и оперативная деятельность в целях развития. Мероприятия колледжа для персонала должны быть нацелены на облегчение процесса установления стандартов и взаимодействия на уровне всей системы и стимулировать более широкое распространение надлежащей культуры управления. В этом качестве колледж для персонала рассматривается как один из важных компонентов общего подхода Генерального секретаря к реформе.

#### Е. Условия службы

33. Усилия по формированию более эффективной международной гражданской службы неизбежно сопряжены с вопросами условий службы, в частности условий, связанных с вопросами развития карьеры и вознаграждения. В этой связи Генеральный секретарь в полной мере разделяет обеспокоенность, выражаемую организациями системы Организации Объединенных Наций через ее Административный комитет по координации, которые подчеркивают насущную необходимость обеспечения конкурентоспособных условий службы, которые позволили бы этим организациям с учетом разнообразного характера их деятельности привлекать и сохранять сотрудников с высоким уровнем квалификации. В настоящее время большинство организаций работают в условиях серьезных финансовых затруднений и неопределенности. Во многих из них осуществляются крупные реформы и процессы структурной перестройки. Обеспечение конкурентоспособности условий службы должно рассматриваться как составной элемент этого необходимого процесса реформ.

34. В предстоящий период исключительно важно обеспечить двуединый подход: активное, постоянное стремление к эффективности, улучшению служебной деятельности, включая управленческую деятельность, и структурной и управленческой реформе; и такое же активное стремление со стороны Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) к принятию мер, необходимых для всемерного обеспечения конкурентоспособных условий службы в соответствии с принципом Ноблемера. Обе эти цели являются элементами курса, взятого Генеральной Ассамблеей. Необходимо энергично стремиться к достижению обеих задач таким образом, чтобы успехи в достижении одной цели стимулировали продвижение на пути ко второй цели.

35. Следует особо остановиться на вопросе о предоставлении постоянных контрактов. Во исполнение просьбы Генеральной Ассамблеи, сформулированной в пункте 5 раздела II ее резолюции 49/222 А, представить "предложения о том, какая доля должностей подлежит заполнению на основе срочных контрактов", будет представлен отдельный доклад. В этом докладе будут содержаться анализ нынешнего соотношения постоянных и срочных контрактов и предложения, представляемые для рассмотрения Генеральной Ассамблеей. Тем не менее в любом случае Генеральный секретарь хотел бы вновь подчеркнуть важное значение сохранения и укрепления основного корпуса независимой международной гражданской службы высочайшей квалификации с такими условиями службы, которые позволяли бы ее сохранить, и управленческих программ и методов, нацеленных на сохранение ее жизнеспособности и гибкости с учетом нужд международного сообщества.

#### Г. Реформа внутренней системы правосудия

36. На своих сорок девятой и пятидесятой сессиях Генеральная Ассамблея рассмотрела предложения Генерального секретаря о реформе внутренней системы правосудия 5/. Эти предложения были разработаны в ходе продолжительных и трудных глобальных консультаций в рамках Координационного комитета по взаимоотношениям между персоналом и администрацией в целях укрепления внутренней системы отправления правосудия по двум направлениям: содействие скорейшему урегулированию споров до перерастания их в официальные апелляции; и профессионализация процесса рассмотрения апелляций и дисциплинарного механизма. Общая цель предлагаемых реформ состоит в создании системы, которая была бы более последовательной, справедливой и транспарентной, при повышении степени профессионализма и эффективности.

37. На своей возобновленной пятидесятой сессии Генеральная Ассамблея в своей резолюции 50/240 от 7 июня 1996 года постановила предложить Шестому комитету рассмотреть в приоритетном порядке в начале пятьдесят первой сессии правовые последствия предложений о реформе внутренней системы правосудия и предложить Пятому комитету вернуться к рассмотрению этого вопроса на пятьдесят первой сессии.

38. До всестороннего рассмотрения Генеральной Ассамблеей предлагаемой реформы больше внимания уделялось скорейшему рассмотрению оспариваемых административных решений на предмет урегулирования максимально возможного количества споров и достижения примирения сторон до судебного разбирательства.

#### Г. Взаимоотношения между персоналом и администрацией

39. Стратегия Генерального секретаря предусматривает необходимость в максимальной степени делиться информацией с представителями персонала и сотрудниками в целом в целях улучшения коммуникации и повышения взаимного доверия между персоналом и администрацией. Для достижения этой цели принимались энергичные меры на основе максимального использования

существующих средств информации, таких, как газета Secretariat News, и создание таких новых каналов обмена информацией, как издание Management Update и бюллетеня INFOSTAFF, распространяемого с помощью электронной почты; ко всем этим изданиям имеют доступ сотрудники Секретариата во всем мире. Для информирования персонала обо всех аспектах начатых в 1996 году программ досрочного выхода сотрудников на пенсию и перевода их на другие должности была организована специальная информационная кампания в рамках Программы кадровых коррективов, перевода и перераспределения должностей (Программа СТАРТ), предусматривающая использование самых разнообразных средств коммуникации. В рамках Программы во все места службы были направлены специальные бюллетени Personnel Notes. Кроме того, видеокассеты с записями "общего собрания" персонала Центральных учреждений и брифингов ответственных должностных лиц были направлены во все места службы в целях ознакомления сотрудников с последней информацией о ходе этих процессов. Проводились консультации с органами представителей персонала, и когда это представлялось целесообразным, их информировали обо всех мерах, принятых для обеспечения необходимых кадровых сокращений и для осуществления резолюций 50/214 и 50/215 Генеральной Ассамблеи.

40. В ходе отчетного периода в соответствии с главой VIII Правил и положений о персонале проводились консультации между персоналом и администрацией в рамках Комитета по взаимоотношениям между персоналом и администрацией. Администрация делилась имеющейся информацией и в максимально возможной степени принимала к сведению мнения представителей персонала при разработке политики и осуществлении инициатив, влияющих на условия службы и благополучие персонала. Опыт показал, что конструктивные консультации между персоналом и администрацией могут способствовать осуществлению организационных преобразований, одобренных государствами-членами.

41. Однако опыт показал также, что изменение культуры управления требует изменения подхода к консультациям представителей персонала и администрации. Осуществление резолюций 50/214 и 50/215 Генеральной Ассамблеи, внедрение системы служебной аттестации и реализация предлагаемых реформ внутренней системы отправления правосудия указывают на острую необходимость обеспечения того, чтобы консультации представителей персонала и администрации по-прежнему носили консультативный характер для Генерального секретаря.

### III. УКРЕПЛЕНИЕ ОПЕРАТИВНОЙ ПОДДЕРЖКИ: ПЛАНИРОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

#### ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ, НАБОР И АДМИНИСТРАТИВНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

##### А. Планирование использования людских ресурсов

42. В знак одобрения стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами Генеральная Ассамблея предоставила Управлению людских ресурсов небольшой объем ресурсов для внедрения планирования использования людских ресурсов с целью прогнозирования организационных потребностей в людских ресурсах для удовлетворения оперативных потребностей и определения стратегий для принятия своевременных мер по подготовке и повышению квалификации кадров или осуществлению набора. Минимальным требованием является наличие всеобъемлющих, своевременных и достоверных данных о персонале в рамках всей системы, которые, хотя пока еще и не имеются, будут обеспечены, как предполагается, посредством повсеместного внедрения комплексной системы управленческой информации (ИМИС). Вместе с тем путем использования имеющейся в настоящее время в Управлении людских ресурсов базы данных о персонале в рамках всей системы функции Управления в области планирования использования людских ресурсов расширяются, с тем чтобы охватить среднесрочную перспективу в целях составления прогнозов в

отношении упразднения освобождаемых должностей с разбивкой по профессиональным группам и определения потребностей в людских ресурсах, которые в конечном счете могут быть удовлетворены путем последовательного планирования на основе достоверных перечней специалистов, содействия повышению квалификации персонала, структур поддержки развитию карьеры и целенаправленного набора персонала, особенно посредством национальных конкурсных экзаменов, направленного на удовлетворение потребностей в конкретных специалистах, повышение сбалансированности географического распределения и достижение равной представленности мужчин и женщин. Благодаря подготовке обзора нынешнего и будущего положения в области людских ресурсов в Секретариате и выявлению сильных и слабых сторон деятельности в этой области стратегическое планирование использования людских ресурсов позволит добиться более высокой степени предсказуемости потребностей и тем самым улучшить контроль за использованием соответствующих средств.

#### В. Упорядочение процесса заполнения вакантных должностей

43. В стратегии Генерального секретаря подчеркивается важность продолжения расстановки и набора кадров, обладающих наиболее высоким уровнем работоспособности, компетентности и добросовестности, с учетом максимально широкого географического распределения и сбалансированной представленности мужчин и женщин в соответствии со статьей 101.3 Устава Организации Объединенных Наций. В течение отчетного периода прилагались усилия по упорядочению процедур набора и расстановки кадров и расширению сотрудничества и связей с государствами-членами и руководителями программ. В настоящее время упрощаются процедуры и сокращается время, затрачиваемое на их осуществление, совершенствуются и другие качественные аспекты в целях удовлетворения потребностей департаментов в персонале на максимально своевременной и эффективной основе.

44. В рамках принимаемых в Секретариате всеобъемлющих мер по повышению эффективности после консультаций с государствами-членами через Пятый комитет Генеральной Ассамблеи и с представителями персонала через глобальный Координационный комитет по взаимоотношениям между администрацией и персоналом осенью 1996 года будет упорядочена система заполнения вакантных должностей. В результате этого Секретариат предполагает сократить расчетное время для заполнения вакантных должностей. Для этого потребуются заблаговременное планирование наличия вакантных должностей, оптимизированное использование электронных средств связи и целенаправленный поиск кандидатов. Как и в прошлом, будут изыскиваться пути обеспечения всестороннего сотрудничества и поддержки со стороны государств-членов. Управление людских ресурсов совместно с руководителями программ работает над определением потребностей в людских ресурсах на наиболее раннем этапе, с тем чтобы избегать специальных, неудовлетворительных процедур и задержек, а также того, чтобы создавалось впечатление, будто кандидаты для заполнения вакантных должностей отобраны еще до того, как эти должности были объявлены вакантными.

#### С. Набор персонала

45. Эффективное планирование и процедуры набора персонала, имеющие важное значение в стабильной обстановке, приобретают жизненно важное значение для организации, претерпевающей значительные изменения. По своему характеру они должны быть перспективными и весьма динамичными не только в плане предвидения и обуздания различных сил перемен, влияющих на Организацию, но также и в плане гибкого и быстрого реагирования на перемены. Они должны служить делу устранения несбалансированности представленности мужчин и женщин и непредставленности и недопредставленности государств-членов в составе персонала. С учетом этого в течение отчетного периода Секретариат сосредоточивал свое внимание на следующих областях.

1. Заблаговременные меры по набору персонала/более целенаправленный поиск кандидатов

46. В прошлом слабое планирование использования людских ресурсов и пассивная по своему характеру практика набора персонала вели к продолжительным задержкам в заполнении вакантных должностей. В результате этого объявления о наличии вакантных должностей зачастую распространяются только после освобождения должности, а руководители, как правило, стремятся заполнять должности путем предоставления новых или продления имеющихся краткосрочных контрактов в качестве временной меры, позволяющей обеспечивать непрерывное осуществление программ. Широкое распространение объявлений во всех странах мира зачастую привлекает большое число кандидатов. Отнимающие много времени процедуры отбора и предрасположение руководителей программ к известным им отдельным кандидатам или кандидатам, представленным из известных им источников, создают напряженность в процессе отбора. Опыт последнего времени показывает, что этого можно избежать при наличии более тесных связей между департаментами или управлениями и Управлением людских ресурсов, благодаря которым предпринимаются совместные усилия на ранних этапах процесса. Затем совместно определяются общие параметры поиска кандидатов и начинается осуществление кампаний по набору персонала для заполнения групп вакантных должностей, а не отдельных должностей. Хотя с учетом нынешних ограничений в наборе персонала этот подход используется на весьма ограниченной основе, его применение дает обнадеживающие результаты, что позволяет составлять список перспективных кандидатов для заполнения ожидаемых в будущем вакантных должностей. Когда будет широко внедрено планирование использования людских ресурсов и будут завершены этапы I и II ИМИС (данные о людских ресурсах) во всех местах службы, более совершенное перспективное планирование в рамках программ набора и расстановки кадров станет нормой.

2. Источники для набора персонала: укрепление сотрудничества с государствами-членами

47. Государства-члены являются и будут и впредь являться активными участниками процесса набора персонала. В ответ на обеспокоенность государств-членов по поводу позднего получения печатных копий используются альтернативные средства распространения объявлений о вакансиях в электронной форме, включая использование системы на оптических дисках и Всемирную сеть системы Интернет.

48. С целью поддержки подхода, предусматривающего более целенаправленный поиск, Секретариат при содействии ряда государств-членов и организаций общей системы приступил к созданию на систематической основе глобальной сети источников и посредников для набора персонала. Предусматривается, что эта сеть будет представлять собой ряд баз данных, разбитых по регионам и странам, а также профессиональным группам, включая профессиональные ассоциации, организации и индивидуальные источники ресурсов. Она предназначается прежде всего для содействия заполнению вакантных должностей высокого уровня в дополнение к существующей системе распространения текстов объявлений о вакансиях в печатной и электронной форме и поиска кандидатов. Установление таких контактов требует времени, а финансовая эффективность системы будет повышаться по мере дальнейшего развития баз данных. Ожидается, что этот метод постепенно станет предпочтительным методом выявления квалифицированных кандидатов, поскольку опыт показывает, что традиционные методы, такие, как размещение объявлений в периодических изданиях и газетах, часто не обеспечивают привлечения наилучших кандидатов и в относительном выражении являются более дорогостоящими и менее эффективными.

49. Секретариат по-прежнему приветствует инициативы тех государств-членов, которые подготовили на национальном уровне списки высококвалифицированных кандидатов, прежде всего



из числа женщин. Опыт показывает, что государства-члены, располагающие в настоящее время списками кандидатов, лучше других готовы к своевременному представлению квалифицированных кандидатов, с тем чтобы успешно конкурировать при заполнении конкретных вакантных должностей. Когда будет возобновлен нормальный набор персонала, Управление людских ресурсов будет готово работать в тесном сотрудничестве с государствами-членами в целях привлечения их наилучших кадров, подходящих для работы в Организации Объединенных Наций и готовых служить в ней.

а) Национальные конкурсные экзамены

50. Ежегодный и систематизированный набор персонала путем проведения национальных конкурсных экзаменов будет по-прежнему сосредоточен на непредставленных и недопредставленных странах. В 1995 году было проведено 12 экзаменов в 21 государстве-члене, а в 1996 году – 16 экзаменов в 19 государствах-членах. В целях обеспечения максимального охвата кандидатов из непредставленных и недопредставленных государств-членов и сведения к минимуму оперативных расходов по мере возможности проводятся субрегиональные экзамены. В течение периода с января 1995 года по июнь 1996 года путем проведения национальных конкурсных экзаменов для заполнения должностей класса С-2 из числа кандидатов был набран 51 человек из 24 государств-членов. В течение того же периода путем проведения национальных конкурсных экзаменов на должности класса С-3 из числа кандидатов были набраны шесть человек из четырех государств-членов. В соответствии со стратегическим планом действий Генерального секретаря по улучшению положения женщин в Секретариате 6/, одобренном Генеральной Ассамблеей на ее сорок девятой сессии 7/, к экзаменам были допущены сотрудники категории общего обслуживания, отвечающие всем остальным критериям для подачи заявления. Итоги применения этой процедуры пока окончательно не подведены.

б) Программа стажировки

51. Хотя в условиях нынешних ограничений, касающихся набора сотрудников и бюджета, стратегия "набора в кампусах" не осуществлялась, программа стажировки была видоизменена и расширена, что рассматривалось как одно из новых средств стимулирования интереса к деятельности Организации Объединенных Наций. На протяжении года в рамках трех различных двухмесячных программ в департаментах Централных учреждений стажировку прошли приблизительно 375 студентов-выпускников. Под руководством штатных сотрудников студенты на безвозмездной основе выполняли поручавшиеся им задания, в результате чего участвующие департаменты использовали ценные результаты их работы, а стажеры обрели ценный учебный опыт.

52. В рамках усилий, направленных на диверсификацию участия в рамках программы, к университетам Северной Америки был обращен призыв выявлять студентов, которые являются гражданами непредставленных и недопредставленных государств-членов. В результате этого из 142 студентов, включенных в программу в рамках набора, производившегося летом 1996 года, 44 были гражданами следующих 14 непредставленных или недопредставленных государств-членов: Азербайджан, Ангола, Армения, Грузия, Италия, Кыргызстан, Латвия, Республика Молдова, Норвегия, Таджикистан, Туркменистан, Украина, Южная Африка и Япония. Есть основания считать, что программа могла быть еще более расширена для таких государств-членов, если бы удалось изыскать ограниченные внебюджетные ресурсы для предоставления студентам стипендий в период их стажировки. В настоящее время Секретариат не располагает для этого ни полномочиями, ни финансовыми средствами. Совершенствование программы стало возможным благодаря тому, что одно из государств-членов в ответ на пункт 7 раздела I резолюции 49/220 А Генеральной Ассамблеи оказало поддержку в проведении Программы стажировки.

53. В более узком масштабе программы стажировки осуществляются на местной основе в других местах службы. Формат и структуры этих программ в некоторой степени отличаются от программы, осуществляемой в Центральных учреждениях, и они отражают различные потребности различных отделений, характерные особенности регионов и наличие отвечающих соответствующим требованиям студентов.

3. Собеседования и обсуждения при помощи электронных средств, организованные по структурному принципу

54. В соответствии с положениями стратегии Генерального секретаря за последние 18 месяцев в Управлении людских ресурсов разрабатывались и проводились собеседования с кандидатами, построенные по принципу группового обсуждения. Если эти собеседования являются нормой при общем наборе персонала, то к услугам групп узкой направленности прибегают на выборочной основе, так как это связано с затратой сотрудниками времени для подготовки и проведения этих собеседований. При этом материал для собеседования включал в себя реальные или возможные случаи, разработанные для того, чтобы вызвать реакцию кандидатов в связи с ситуациями, тесно связанными с той работой, для выполнения которой производится набор. Кроме того, используются такие методы, как формы групповой работы, призванные продемонстрировать такие личные качества, как лидерство и управленческие способности. Управление людских ресурсов недавно начало использовать методы проведения обсуждений при помощи электронных средств для собеседований с кандидатами, находящимися в других местах службы, и в связи с проведением конкурсных экзаменов.

D. Улучшение положения женщин в Секретариате

55. Приняв свою резолюцию 49/222 А и затем свою резолюцию 50/164 от 22 декабря 1995 года, Генеральная Ассамблея поддержала стратегический план действий Генерального секретаря по улучшению положения женщин в Секретариате 7/. В Планах действий излагается ряд мер, направленных на улучшение как в качественном, так и в количественном плане положения женщин в глобальном Секретариате.

56. Особое положение среди этих мер занимают стратегии, направленные на достижение целевых уровней представленности, установленных Генеральным секретарем и Генеральной Ассамблеей для женщин на должностях, подлежащих географическому распределению, в частности на политическом и директивном уровне. Важным шагом в этом направлении является выпуск административной инструкции ST/AI/412, в которой в первый раз в одном всеобъемлющем формате излагаются меры по улучшению положения женщин, принятые на протяжении ряда лет Генеральным секретарем. Эта инструкция может рассматриваться в качестве проекта практических мер по осуществлению Плана действий Генерального секретаря. С учетом существующей в Организации финансовой и бюджетной ситуации и сопутствующих мер в области управления людскими ресурсами в этих руководящих принципах также особое внимание уделяется сохранению результатов, достигнутых в связи с повышением уровня представленности женщин в Секретариате.

57. В результате этих мер и благодаря вниманию, уделенному Генеральным секретарем, его Специальным советником по гендерным вопросам, его руководящей группой старшего уровня, Руководящим комитетом по улучшению положения женщин в Секретариате и Управлением людских ресурсов, в частности его координатором по делам женщин, удалось закрепить прогресс, достигнутый в деле расширения представленности женщин, и к 30 июня 1996 года достичь общего показателя в размере 35,1 процента, причем женщины занимали 17,9 процента должностей на уровне главного сотрудника (Д-1) и выше. Хотя они и ниже запланированного

уровня, эти скромные увеличения с 34,3 процента и 17,1 процента в июне 1995 года имеют большое значение, если их рассматривать в контексте сокращения численности персонала.

58. В рамках общих усилий по улучшению условий работы для всего персонала осуществляется ряд мер, направленных на внедрение более гибкого графика работы, работы на неполной ставке, трудоустройства супругов и ухода за детьми и престарелыми. Принимаются меры по укреплению гендерного аспекта путем включения гендерных вопросов в программы обучения населения по вопросам управления в качестве одной из конкретных целей в рамках новой системы служебной аттестации и усилий по созданию на рабочих местах в Организации Объединенных Наций условий, характеризующихся отсутствием притеснения во всех его формах, включая сексуальные домогательства и притеснения на основе гендерной, религиозной или этнической или национальной принадлежности. Дополнительная подробная информация, касающаяся проведения конкретной деятельности в целях улучшения положения женщин в Секретариате, отражена в докладе Генерального секретаря по этому вопросу пятьдесят первой сессии Генеральной Ассамблеи 8/.

#### Е. Управление людскими ресурсами

59. В 1995 и 1996 годах Управление людских ресурсов изменило структуры и процессы своей деятельности, введя для департаментов-клиентов концепцию "комплексного обслуживания". На первоначальном этапе весной и летом 1995 года персонал Управления людских ресурсов проходил обучение в таких областях, как предоставление пособий, набор персонала, расстановка кадров и повышение в должности и классификация должностей, с тем чтобы группы "экспертов"-резидентов могли оказывать департаментам, которые они обслуживают, всестороннюю поддержку от набора персонала до прекращения сотрудниками службы. С того момента, как персонал начал выполнять свои расширенные функции, удовлетворение выполняемой работой и уровень реагирования на запросы клиентов возросли.

60. Помимо рационализации процесса заполнения вакансий и в духе стремления к повышению эффективности в связи с процессом предоставления пособий стали применяться методы общего контроля за качеством. Первоначальные усилия включают в себя пересмотр процесса обработки заявлений на выплату пособия на образование и жилищного пособия, в том числе разработку макрокоманд в рамках внедрения обработки пособий при помощи электронных средств, в рамках усилий, предпринимаемых Управлением людских ресурсов (УЛР) по продолжению предоставления услуг в условиях сокращенных кадровых ресурсов. В качестве еще одной меры по повышению эффективности и сокращению расходов была пересмотрена и перераспределена в рамках Управления деятельность по подготовке и обновлению "Описания функций и структуры" (ST/SGB/Organization).

#### Ф. Осуществление резолюций 50/214 и 50/215 Генеральной Ассамблеи: корпоративная роль и оперативная поддержка Управления людских ресурсов

61. Несмотря на то, что в ходе реорганизации и пересмотра деятельности по поддержке оперативного управления людскими ресурсами был достигнут определенный прогресс, резолюции 50/214 и 50/215 Генеральной Ассамблеи по бюджетным вопросам обусловили необходимость осуществления ряда специальных мер в области управления людскими ресурсами для достижения установленных норм вакансий и для сокращения расходов. Эти меры потребовали согласованных усилий со стороны всего персонала Управления людских ресурсов, административных управлений и управлений людских ресурсов в отделениях, расположенных вне Централных учреждений.

62. Как отмечалось в докладе Генеральной Ассамблеи на ее возобновленной пятидесятой сессии 9/, Генеральный секретарь будет принимать все возможные меры для смягчения отрицательных последствий для персонала, что потребуются увольнения на добровольной основе, если таковые вообще возможны, и предпринимаются шаги, с тем чтобы избежать длительного периода неопределенности, который может отрицательно сказаться на моральном духе и результатах работы сотрудников Секретариата. Для достижения этой цели и после консультаций с представителями персонала во всем мире в рамках глобального Координационного комитета по взаимоотношениям между персоналом и администрацией Генеральный секретарь утвердил трехэтапную программу, разработанную в целях сокращения численности персонала при одновременном сохранении жизнеспособности и действенности Организации и минимальных отрицательных последствий для международной гражданской службы и законных ожиданий сотрудников с точки зрения развития карьеры.

63. Управление людских ресурсов сотрудничает с руководителями программ в рамках глобального Секретариата с целью завершения в течение шестимесячного периода с апреля по сентябрь 1996 года указанной трехэтапной программы. Эти сжатые по времени сроки оказались необходимыми для осуществления бюджетных сокращений и сведения одновременно к минимуму как негативного воздействия на реализацию программ и моральный дух сотрудников, так и в плане возникновения чувства неопределенности и стресса. Поэтому предпринимались все возможные усилия для обеспечения участия сотрудников и администрации в Программе СТАРТ, которая была начата и осуществлялась на основе многоцелевой программы связи, предусматривавшей обмен информацией с сотрудниками и руководителями программ, их непосредственное участие и совместную ответственность на всех этапах.

64. Первый этап Программы СТАРТ предусматривал обычное упразднение освобождающихся должностей, расширение Программы досрочного увольнения 1995 года и осуществление в апреле 1996 года второй Программы досрочного увольнения на основе измененных критериев, применявшихся в ходе Программы 1995 года. Программа досрочного увольнения 1995 года осуществлялась с учетом параметров, изложенных в Стратегии управления людскими ресурсами Генерального секретаря 10/, которая отмечалась в пункте 8 раздела I резолюции 49/222 А Генеральной Ассамблеи. Как таковая Программа рассматривалась в качестве возможности изменения профессиональной ориентации сотрудников, занятых в Секретариате, особенно на старших должностных уровнях, и предоставления возможности досрочного увольнения тем сотрудникам, которые более не приносят оптимальную пользу Организации и не отвечают ее требованиям или испытывают личную неудовлетворенность. Эти критерии были впоследствии изменены и учтены в рамках предпринимавшихся ранее мер по урегулированию бюджетных трудностей Секретариата. С самого начала Программа досрочного увольнения 1996 года являлась неотъемлемой частью мероприятий по сокращению расходов и обеспечению норм вакансий, предусмотренных в резолюциях 50/214 и 50/215 Генеральной Ассамблеи.

65. По завершении в начале мая 1996 года Программы досрочного увольнения 1996 года руководители программ пришли к предварительному заключению о том, какие должности должны быть "заморожены" и какие функции могли бы выполняться по-другому в целях достижения установленной нормы вакансий и сокращения расходов. Последующие недели были посвящены выработке окончательного решения и уведомлению сотрудников, отобранных для перевода, на основе проведения индивидуальных и сопоставимых обзоров, что позволило Организации учесть результаты работы, служебный опыт, контрактный статус и выслугу лет сотрудников при рассмотрении их дел в свете нынешних и будущих потребностей. В рамках программы перевода персонала, которая завершится к августу/сентябрю 1996 года, предпринимаются усилия по назначению этих сотрудников в рамках глобального Секретариата на должности, которым они соответствуют по своим профессиональным качествам и сведению к минимуму числа

недобровольных увольнений. Назначения на должности должны быть произведены в течение одного месяца после завершения процесса. При необходимости сразу же после завершения процесса перевода сотрудников будет осуществлен третий этап программы, предусматривающий недобровольные увольнения.

66. В ходе всего процесса осуществления санкционированных сокращений расходов и обеспечения утвержденной доли вакантных должностей Управление людских ресурсов и соответствующие подразделения в других местах службы оказывали консультативные услуги, а также занимались профессиональной переподготовкой и оказанием поддержки лицам, покидающим Организацию. Это было достигнуто за счет имеющихся ресурсов и предусматривало оказание помощи в составлении резюме, прохождении собеседований при приеме на работу и поиске рабочих мест, а также консультирование и выдачу рекомендаций по вопросам виз и ограничений, применимым в различных местах службы. Эта поддержка воспринималась с большой благодарностью. Накопленный опыт свидетельствует также о необходимости более систематического учета этих вопросов и оказания дальнейшей поддержки на переходном этапе развития карьеры сотрудников как внутри Организации Объединенных Наций, так и за ее пределами. Управление людских ресурсов выпустило также пособие "Manager's Guide to Down-sizing" ("Пособие для руководителей по вопросу сокращения штатов"), в котором руководителей знакомят с типичной реакцией сотрудников в случае изменения их карьеры или потери работы и даются практические советы в отношении того, каким образом урегулировать такие ситуации, в том числе как решать вопросы сохраняющейся неопределенности и изменений, которые сказываются на положении самих руководителей.

67. В настоящее время проводится собеседование при увольнении сотрудников со службы в качестве средства оценки их опыта и установления причин (помимо обычной отставки) увольнения. Проводится четко спланированное собеседование в течение примерно одного часа. Сотрудников просят заполнить вопросник, в котором увольняющийся излагает свое мнение, в целях оценки степени его удовлетворенности решением таких вопросов, как выплата компенсаций, полученная информация о приоритетах и политике Организации, политика и практика в области управления людскими ресурсами, методы руководства непосредственного начальника, степень признания результатов их работы и уровни взаимодействия, обратная связь по результатам работы, удовлетворение работой и поддержка. Поскольку эта система была внедрена совсем недавно, предварительные данные будут готовы к середине 1997 года. В конечном счете будут составляться характеристики на увольняющихся сотрудников (при сохранении конфиденциального характера таких характеристик), а полученные данные будут использоваться для определения областей деятельности и разработки стратегий, в которых требуются дальнейшие усилия в целях повышения степени удовлетворенности сотрудников своей работой и достижения максимальных результатов. Эти данные и стратегии будут распространяться среди руководителей во всех местах службы.

#### IV. ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

68. С 80-х годов штаб-квартирам в Женеве и Вене, региональным комиссиям и Отделению в Найроби был предоставлен широкий круг делегированных полномочий по многим аспектам управления морскими ресурсами с учетом фактора вознаграждений. Полномочия отделений Организации Объединенных Наций в Женеве и Вене и Департамента операций по поддержанию мира в отношении направления миссий на места были в течение 1994 и 1995 годов расширены, с тем чтобы они имели возможность принятия дополнительных дискреционных решений в таких областях, как классификация должностей согласно установленным нормам КМГС, выдача пособий персоналу и выполнение отдельных функций по набору персонала. Были сохранены ограничения в тех областях, которые были определены в резолюциях Генеральной Ассамблеи и Положениях и

правилах о персонале, особенно в случае необходимости применения совместных глобальных норм. Последнее касается таких областей, как решения о назначении сотрудников на должности категории специалистов и выше в качестве средства обеспечения соблюдения принципа справедливого географического распределения и равного соотношения мужчин и женщин. В каждой области, в которой были делегированы полномочия, Управление людских ресурсов разрабатывало руководящие принципы, обеспечивало подготовку кадров и дополнительную поддержку и осуществляло на ежеквартальной основе надзор за системой отчетности в качестве средства контроля за осуществлением мер, принимаемых в рамках делегированных полномочий.

69. Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве и Вене и Департамент операций по поддержанию мира сообщают, что в результате дальнейшей децентрализации функций они были наделены более широкими полномочиями по управлению людскими ресурсами, находящимися в их ведении, и упорядочению административных процедур. К числу положительных результатов относятся возросшее среди руководителей чувство ответственности и причастности к общему делу, а следовательно, и уделение более пристального внимания вопросам управления вверенными им людскими ресурсами; ускоренное принятие мер в рамках упорядоченных процедур, в том числе консультативных; и более эффективный учет руководящим звеном местных потребностей, что содействует достижению программных целей.

70. Накопленный за последние 12 месяцев опыт свидетельствует о необходимости уделения пристального внимания этому вопросу в целях обеспечения того, чтобы расширенное делегирование полномочий подкреплялось устойчивым и последовательным применением подхода и проявлением приверженности глобальным целям Организации, о чем было заявлено Генеральной Ассамблеей и Генеральным секретарем. Делегирование полномочий в области управления людскими ресурсами должно сопровождаться соответствующим делегированием финансовых полномочий, с тем чтобы руководители наделялись более широкими полномочиями по выработке решений, касающихся как всех аспектов возложенных на них обязанностей, так и прямой отчетности за их выполнение. При сильном центральном руководстве и обеспечении условий дальнейшего развития культуры управления, т.е. целенаправленной и глобальной комплексной работы, а также формирования кадров мобильных, подготовленных и опытных старших/главных административных сотрудников, в течение последующих двух-трех лет можно будет создать более сильную глобальную систему "внешней" административной поддержки, учитывающую местные прагматические потребности, что также соответствует общей, централизованной политике и нормам.

71. Дальнейшее более широкое делегирование полномочий должно также подкрепляться подготовкой высококвалифицированных руководителей всех уровней, ощущающих связь с глобальным Секретариатом и рассматривающих себя как часть единого целого и руководствующихся резолюциями Генеральной Ассамблеи и решениями Генерального секретаря. Необходимо своевременно выявлять и исправлять неправильные решения во избежание несправедливого обращения с персоналом, проявления пренебрежения или ненадлежащего использования полномочий или средств. Совершенствование навыков руководства, приобретаемых в ходе систематической подготовки всех руководителей (см. пункты 9-14 выше), и повышение степени подотчетности и ответственности руководителей на основе, в частности, системы служебной аттестации являются двумя важными компонентами стратегии, которая позволит Генеральному секретарю и в дальнейшем расширять сферу делегируемых полномочий и число департаментов и отделений, которым такие полномочия могут быть делегированы эффективным образом.

72. Вероятные преимущества дальнейшей децентрализации и делегирования полномочий многочисленны. Предоставление местному руководству соответствующих возможностей и обеспечение его подотчетности, упорядочение процессов и более эффективное удовлетворение потребностей в рамках поддержки программ чаще всего упоминаются среди прочих преимуществ. Однако

расширенное делегирование полномочий в области управления людскими ресурсами в рамках глобального Секретариата в условиях стабильного финансового положения откроет более широкие возможности для эффективного управления самыми ценными ресурсами Организации – ее сотрудниками.

#### V. СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО КЛИМАТА: ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИИ ПЕРСОНАЛА

73. В своей стратегии Генеральный секретарь подчеркивает важное значение создания такого производственного климата, который способствовал бы благополучию персонала и тем самым внесению им оптимального вклада в работу Организации. Этот аспект приобретает дополнительную значимость в контексте ситуации финансовой неопределенности и значительных сокращений персонала.

##### A. Здоровье и благополучие

74. Во всем глобальном Секретариате все более пристальное внимание уделяется программам укрепления здоровья, нацеленным на обеспечение сокращения производственного травматизма и заболеваемости, улучшение общего состояния здоровья и повышение производительности персонала и тем самым сокращение количества пропусков и случаев нетрудоспособности. Сотрудникам предлагается проходить периодические медицинские осмотры и пользоваться специальными профилактическими программами в области гигиены труда. Для сотрудников, относящихся к особым профессиональным категориям, сопряженным с повышенными требованиями к состоянию здоровья, периодические медицинские осмотры станут обязательными, и разрабатывается программа выявления случаев злоупотребления наркотиками, алкоголем и лекарственными препаратами. При назначении в состав операций по поддержанию мира и других миссий проводится предварительный медицинский инструктаж и соответствующая иммунизация, а медицинский осмотр после возвращения из миссии станет обязательным. В сотрудничестве с Департаментом операций по поддержанию мира предлагаются программы консультативной помощи и поддержки в преодолении стресса, специальные программы разработаны для борьбы с посттравматическим стресс-синдромом, хотя на объем предлагаемых услуг серьезно повлияла ограниченность ресурсов.

75. Медицинская служба Организации Объединенных Наций предоставляет клинические услуги персоналу Централных учреждений и отделений на местах. Техническая оснащенность и навыки персонала этих подразделений постоянно совершенствуются. В Централных учреждениях все сотрудники, базирующиеся в Нью-Йорке, включая сотрудников Детского фонда Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Программы развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) и Фонда Организации Объединенных Наций для деятельности в области народонаселения (ЮНФПА), имеют возможность проходить периодические медицинские осмотры, которые в настоящее время включают диагностику тропических заболеваний, выявление дополнительных факторов риска для здоровья и раннее выявление некоторых состояний, связанных с раковыми заболеваниями. Медицинские услуги сотрудникам Организации Объединенных Наций, ЮНИСЕФ и ПРООН/ЮНФПА, работающим на местах, и их официальным иждивенцам предоставляются через недавно модернизированную сеть, включающую 45 диспансеров Организации Объединенных Наций, расположенных во многих странах мира. При необходимости сотрудники, работающие на местах, эвакуируются для обеспечения доступа к адекватному медицинскому обслуживанию, отсутствующему в их местах службы. Право утверждать эвакуацию в значительной степени делегировано главам отделений на местах. Во всех случаях, когда это возможно, на местах проводятся оценки периферийных учреждений на предмет определения медицинской обстановки и условий в медицинских учреждениях. Также периодически проводятся оценка и модернизация региональных

медицинских эвакуационных центров. Результаты этих инспекций также докладываются организациям системы Организации Объединенных Наций через рабочую группу КМГС/Консультативного комитета по административным вопросам (ККАВ).

76. Проводятся также мероприятия по групповому и санитарному просвещению, и сотрудников поощряют присоединяться к таким программам укрепления здоровья, как программы прекращения курения, снижения веса, клуб для лиц, больных сахарным диабетом, и семинары по вопросам питания и раковых заболеваний. Кроме того, во исполнение резолюции WNA.46.8 Всемирной ассамблеи здравоохранения и в порядке признания угрозы, которую представляет собой "пассивное" или "вторичное" курение для общего благополучия персонала, с 24 октября 1995 года вступило в силу дальнейшее ограничение курения в зданиях Центральных учреждений Организации Объединенных Наций.

В. Деятельность, связанная с ВИЧ/СПИД, по месту работы

77. В течение 1995 и 1996 годов особое внимание уделялось повышению степени информированности администрации и персонала о политике Организации Объединенных Наций в отношении ВИЧ/СПИД и услугах по поддержке, которыми могут воспользоваться заболевшие сотрудники. В ноябре 1995 года документы Организации Объединенных Наций HIV/AIDS Personnel Policy и Всемирной организации здравоохранения AIDS and HIV Infection: Information for United Nations Employees and their Families были изданы в виде брошюры со специальным обращением Генерального секретаря, которое распространялось на рабочих местах среди всех сотрудников Секретариата во многих странах мира. 26 января 1996 года участники обсуждения в рамках "круглого стола" под руководством всемирно известного медицинского специалиста по вопросам ВИЧ/СПИД, медицинских специалистов из Центральных учреждений и отделений на местах и сотрудников, имеющих опыт в области предоставления консультативной помощи, сосредоточили свое внимание на решении проблем, связанных с ВИЧ/СПИД, по месту работы в Организации Объединенных Наций и на определении того, каким образом Организация может послужить образцом в том, что касается предоставления ее персоналу возможностей бороться с заболеванием, руководствуясь критериями реализма и целесообразности. Работая совместно с представителями персонала, администрация, в частности Медицинская служба Организации Объединенных Наций, наладила различные официальные и неофициальные каналы предоставления консультативной помощи и поддержки сотрудникам, включая конфиденциальную телефонную "горячую линию". Кроме того, в сотрудничестве с ЮНАИДС продолжается работа по рассмотрению проблем, вызывающих общую обеспокоенность организаций системы Организации Объединенных Наций.

С. Принятие мер в связи с сексуальными домогательствами, включая сексуальные домогательства, по месту работы

78. Проявляя целеустремленность и решимость, Секретариат также принимает меры по борьбе с домогательствами, включая сексуальные домогательства, по месту работы в Организации Объединенных Наций. На основе финансируемой за счет внебюджетных источников поддержки и при помощи консультантов Совместная целевая группа персонала и администрации разработала вопросник для установления того, насколько сотрудники во всех местах службы воспринимают дискриминацию и домогательства как явления, существующие по месту работы в Организации Объединенных Наций, выявления степени адекватности существующих стратегий и механизмов для решения этих проблем при их возникновении и определения мер, которые сотрудники усматривают необходимыми для улучшения имеющихся стратегий и механизмов. Предполагается, что результаты этого обследования будут представлены в начале 1997 года, и они позволят глобальному Секретариату определить различные формы дискриминации и домогательства в той мере, в какой



они относятся к производственному климату в Организации Объединенных Наций, и укрепить имеющиеся стратегии и механизмы для принятия мер при возникновении таких ситуаций.

## VI. МЕНЯЮЩАЯСЯ РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

79. Управление людских ресурсов движется по пути к расширению своих директивных и корпоративно-вспомогательных функций в структуре глобального Секретариата, как это предусмотрено для него в стратегии. Дополнительные шаги по расширению полномочий, делегируемых руководителям программ в таких областях, как людские ресурсы и распределение льгот, указывают на потенциальную эффективность и действенность на местах при условии обеспечения при таком делегировании полномочий общего политического руководства, адекватной профессиональной подготовки и функциональной поддержки и систематического контроля и проверки деятельности в области управления людскими ресурсами. Работая над достижением этих задач, Управление людских ресурсов постепенно готовит своих сотрудников к выполнению отводимых им контрольных функций, причем управленческие функции – в отличие от административных функций по распределению льгот и управлению людскими ресурсами – требуют внедрения динамичных систем планирования людских ресурсов, управления деятельностью и развития карьеры, которые оказались столь труднодостижимыми в течение прошедшего десятилетия. В то же время, действуя от имени Генерального секретаря, Управление сохраняет организационную ответственность за обеспечение эффективности распределения людских ресурсов Организации и управление ими на повседневной основе.

## VII. ВЗГЛЯД В БУДУЩЕЕ

80. Цель стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами Организации остается сегодня такой же, если не более актуальной, как при ее первом представлении Генеральной Ассамблее в 1994 году. Успешная разработка и внедрение современной системы управления людскими ресурсами для Секретариата во всем мире неразрывно связаны со способностью Организации выполнять программные и мандатные требования, которые ставят перед ней государства-члены. Причина этого ясна: люди являются главным достоянием Организации Объединенных Наций. На расходы по персоналу приходится примерно три четверти ее бюджетных ресурсов. В личном качестве и как трудовой коллектив они составляют интеллектуальный и материальный потенциал Организации, позволяющий ей удовлетворять нужды международного сообщества.

81. Степень эффективности управления этими людскими ресурсами оказывает непосредственное влияние не только на осуществление мандатов и программ Организации, но и на то, в какой степени Организация способна сохранять свой нынешний и наращивать свой будущий потенциал. Эффективное управление людскими ресурсами в сочетании с конкурентоспособным вознаграждением позволит Организации Объединенных Наций привлекать и сохранять персонал высочайшей квалификации, поскольку эти факторы являют собой стимул и возможность для того, чтобы сотрудники добивались позитивных перемен и вносили максимальный вклад в работу Организации. Результаты проведенного в 1995 году кадрового обследования показывают, что этот фактор является основным стимулом для сотрудников.

82. Сотрудники Организации Объединенных Наций, для которых характерна более высокая степень мобильности и универсальности, обеспечиваемая с помощью системы, предусматривающей упорядоченные назначения, целенаправленный профессиональный рост и разнообразные производственные возможности, будут расширять спектр своих навыков и кругозор. В предстоящие

годы будут укреплены структуры управления в целях поддержки концепции независимой постоянной международной гражданской службы на основе управления производственной деятельностью и укрепления коммуникаций между сотрудниками и администрацией и различными звеньями администрации, что включает в себя определение индивидуальных целей и общее планирование карьеры. Современная система управления людскими ресурсами в рамках глобального Секретариата будет функционировать на основе более совершенных методов управления программами и кадрами с охватом каждого сотрудника в рамках структуры, в которой его или ее работа, а следовательно – оценка этой работы – будет представлять собой неотъемлемый и важный фактор выполнения мандатов Организации в целом.

83. Поддержка в области управления людскими ресурсами будет нацелена на развитие и поддержку систем набора и назначения сотрудников, которые позволят активизировать поддержку в области укомплектования штатов посредством постоянного использования конкурсных экзаменов для приема новых сотрудников и стимулировать внедрение практики специализированной и управленческой поддержки на более высоких уровнях в целях удовлетворения меняющихся требований в плане квалификации сотрудников Организации, с уделением надлежащего внимания принципу справедливого географического распределения и гендерному паритету. В целях дальнейшего совершенствования услуг, предоставляемых руководителям программ, будет осуществляться дальнейшее укрепление политики и услуг в области управления людскими ресурсами и, насколько это уместно, производиться дальнейшее делегирование полномочий и управленческой ответственности и рационализация процедур.

84. Тем не менее в реальной жизни эта перспектива омрачается такими факторами, как сохраняющиеся бюджетные трудности и неопределенность. Именно в тот момент, когда инвестиции, нацеленные на достижение профессионального и технологического роста, а также мобильности на протяжении карьеры и возможностей профессионального роста, столь необходимы для сохранения потенциала и жизнеспособности функционирования Организации, на них трудно рассчитывать в эпоху ограничений и сокращений. При внедрении новых систем управления производственной деятельностью и поддержки карьеры придется решать проблему, заключающуюся в том, чтобы по-прежнему ориентировать администрацию и персонал на создание предпосылок для будущего развития Организации и стимулирования нацеленности на производственную отдачу с учетом последствий продолжающихся сокращений основных людских ресурсов Организации.

85. Организация Объединенных Наций, вступающая во второе 50-летие со дня своего основания, должна и впредь стремиться быть образцовым нанимателем, обеспечивающим наивысшие стандарты в области управления, образцовые условия труда, конкурентоспособные условия службы и гибкие критерии оценки деятельности. Деятельность по управлению людскими ресурсами в глобальном Секретариате должна и впредь развиваться в направлении обеспечения более долгосрочного, рационального планирования при наличии общего корпоративного подхода, основывающегося на оперативной эффективности; отличающегося рациональностью как с точки зрения структуры, так и потребностей в ресурсах; обеспечивающего справедливое географическое распределение и гендерный паритет.

86. С учетом того, что речь идет об усилиях долгосрочного характера, Генеральный секретарь сохраняет свою приверженность осуществлению мер, изложенных в его стратегии управления людскими ресурсами Организации. Он по-прежнему убежден в том, что при наличии постоянного руководства и поддержки со стороны государств-членов цель модернизации системы управления людскими ресурсами Секретариата и создания культуры управления и производственного климата, обеспечивающих оптимальную отдачу со стороны персонала и, следовательно, Организации, будет достигнута.

Примечания

- 1/ А/С.5/49/5.
- 2/ Резолюция 50/240 и решения 50/483, 50/484 и 50/485.
- 3/ А/49/339 и Corr.1.
- 4/ Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, пятидесятая сессия, Дополнение № 7 и исправление (А/50/7 и Corr.1).
- 5/ А/С.5/49/13, А/С.5/49/60 и Add.1 и 2 и Add.2/Corr.1, А/С.5/50/2 и Add.1.
- 6/ А/49/587 и Corr.1, раздел IV.
- 7/ Резолюция 49/220 А Генеральной Ассамблеи, раздел III.
- 8/ А/51/304.
- 9/ См. А/С.5/50/57.
- 10/ А/С.5/49/5.

-----