



Distr.  
GENERAL

A/C.5/51/55  
4 August 1997  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

Пятьдесят первая сессия  
ПЯТЫЙ КОМИТЕТ  
Пункт 120а повестки дня

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

Введение системы служебной аттестации

Доклад Генерального секретаря

I. ИСТОРИЯ ВОПРОСА

1. Генеральная Ассамблея в своих резолюциях 47/226 от 8 апреля и 48/218 А от 23 декабря 1993 года просила Генерального секретаря, в частности, ввести - в рамках общей системы подотчетности и ответственности - систему служебной аттестации всех должностных лиц, основанную на достижении поставленных целей.
2. В контексте стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами Организации (А/С.5/49/5), которая была одобрена Генеральной Ассамблеей, были разработаны планы введения новой системы служебной аттестации (ССА), основанной на принятии планов работы и установлении взаимосвязи между работой каждого сотрудника и общими планами работы данного подразделения, а также целями Организации.
3. В своей резолюции 49/222 А от 23 декабря 1994 года Генеральная Ассамблея одобрила предложения Генерального секретаря о введении ССА и просила приложить усилия, с тем чтобы осуществить эти предложения и обеспечить введение этой системы с 1 апреля 1996 года.
4. В своей резолюции 51/226 от 3 апреля 1997 года Генеральная Ассамблея просила, в частности, чтобы Генеральный секретарь представил доклад о результатах обзора первого цикла применения ССА. В соответствии с этой просьбой в настоящем докладе содержится обзор первого полного года внедрения этой системы, а также предложения о ее совершенствовании с учетом накопленного опыта.

## II. ЦЕЛИ

5. В соответствии с целями стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами ССА была задумана как один из элементов общих усилий по внедрению в глобальном Секретариате культуры труда, основанной на достижении результатов, которая позволила бы всем сотрудникам добиваться максимального раскрытия своего потенциала и эффективно реагировать на быстро изменяющиеся потребности Организации.

6. ССА основана на принципах организации работы, которые были рекомендованы общей системе Организации Объединенных Наций Комиссией по международной гражданской службе. Главная цель ССА заключается в том, чтобы улучшить показатели работы каждого сотрудника и Организации в целом, поощряя более активное участие персонала в планировании, выполнении и оценке работы и повышая ответственность и подотчетность как рядового персонала, так и руководителей. Важно подчеркнуть, что служебная аттестация – это не самоцель, а всего лишь один из элементов комплексного процесса организации труда, в ходе которого как рядовые сотрудники, так и руководители играют свою роль.

7. Предполагается, что руководители заложат основу для организации рабочего процесса путем разработки планов работы своего департамента, отдела или подразделения и путем оказания помощи сотрудникам в постановке целей, которые были бы увязаны с общими планами работы данного подразделения. Кроме того, в начале цикла служебной аттестации они должны также достичь договоренности с сотрудниками относительно приоритетов и ожидаемых показателей работы, а впоследствии они должны следить за работой сотрудников, обеспечивать наличие постоянной обратной связи и оценивать работу на основе ранее согласованных критериев. Для эффективной организации работы необходимо также, чтобы руководители добивались развития потенциала сотрудников и повышения качества их работы, а также отмечали и поощряли успехи сотрудников. В то же время предполагается, что сотрудники должны участвовать в процессе постановки целей, вести постоянный диалог со своими руководителями относительно показателей своей работы, добиваться улучшения этих показателей, искать возможности для развития своего потенциала и участвовать в реалистичной оценке своего труда в конце цикла служебной аттестации.

8. Окончательное внедрение эффективной системы служебной аттестации рассматривается в качестве долгосрочной программы, для реализации которой потребуются значительные изменения организационной культуры и новое мышление как персонала, так и администрации. По этой причине к введению ССА подходили комплексно, внедряя вместе с этой системой новые программы, обеспечивающие развитие карьеры, совершенствование управленческих навыков и изменение отношения людей. Предполагалось, что для перехода к новой системе потребуется время и что в течение первоначального переходного периода придется вносить коррективы с учетом накопленного опыта. Поэтому были предприняты усилия для того, чтобы узнать мнения всех департаментов и отделов, а также объединений персонала относительно опыта, накопленного за первый год. В ходе этого процесса были получены ценные данные, которые будут использоваться для совершенствования и упрощения этого процесса.

## III. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

9. ССА была разработана в консультации с администрацией и Координационным комитетом по взаимоотношениям между персоналом и администрацией. Она была сначала опробована в семи департаментах и отделах Секретариата и была переработана с учетом опыта, накопленного первыми участниками этой системы. Новая ССА была окончательно доработана в январе 1995 года.

Правила применения этой системы изложены в административной инструкции ST/AI/411 и Corr.1 от 18 сентября 1995 года.

10. Перед началом применения этой новой системы в рамках всего Секретариата была организована крупная программа обучения персонала. Цель обучения заключалась в том, чтобы объяснить принципы, лежащие в основе этой системы, а также процедуры ее применения. Большинство сотрудников категории специалистов прошло обучение по ССА в 1995 году. Обучение персонала категории общего обслуживания намечалось завершить во всех основных местах службы к середине 1996 года; однако особые финансовые меры, принятые в конце 1995 года, которые ограничили расходы на поездки и наем инструкторов, привели к тому, что некоторые части программы обучения по ССА были отложены до второго квартала 1996 года. Тем не менее практически вся программа обучения примерно 11 000 сотрудников во всех основных местах службы была завершена к середине 1996 года. В течение второй половины 1996 года и в начале 1997 года были проведены программы обучения для сотрудников учрежденных миссий и центров разработки многонациональных программ и оперативного планирования. Кроме того, был подготовлен и распространен учебный фильм, чтобы оказать помощь персоналу информационных центров и других небольших отделений Организации Объединенных Наций, а также тем сотрудникам, которые, возможно, не были охвачены первоначальной программой обучения. Этот фильм предназначен также для ориентировки новых сотрудников.

11. Сейчас завершается процесс обучения по ССА, который идет в рамках других программ по развитию потенциала сотрудников, включая широкую программу обучения работе с кадрами. За последние полтора года программой обучения работе с кадрами было охвачено примерно 750 сотрудников глобального Секретариата, включая примерно 95 процентов сотрудников уровня Д-2 и Д-1 во всех местах службы и значительное число сотрудников уровня С-4 и С-5 по всему Секретариату. Для заместителей и помощников Генерального секретаря было проведено два специальных семинара. В число дополнительных программ, которые были разработаны и осуществлены в течение последних 18 месяцев, входят программы по развитию навыков ведения переговоров и урегулирования конфликтов, специальные программы развития потенциала для лиц, которые успешно сдали экзамены с целью перевода из категории общего обслуживания в категорию специалистов и национальные конкурсные экзамены, программы развития управленческих навыков для старших сотрудников категории общего обслуживания и младших сотрудников категории специалистов, имеющих управленческие функции, и программа повышения эффективности работы сотрудников общего обслуживания.

#### IV. СТАТУС СИСТЕМЫ

12. Введение ССА началось в 22 департаментах и отделах по всему Секретариату в 1996 году. Задержки с введением этой системы в некоторых департаментах были прямым результатом особых финансовых мер, которые были приняты в конце 1995 года в период финансового кризиса. Как следствие этого, обучение по ССА в некоторых местах службы было отсрочено до второго квартала 1996 года. Кроме того, в некоторых департаментах и отделах на циклах внедрения сказались также принимаемые меры по перестройке и изменения в руководстве.

13. Поступающие доклады о статусе системы говорят о том, что, несмотря на эти трудности, большинство департаментов и отделов подготовило планы работы, провело полугодовые обзоры и либо уже завершило, либо завершает оценки за годичный период. В тех случаях, когда имелись задержки с введением ССА, соответствующие отделы получили разрешение продолжать использовать прежнюю аттестационную характеристику до тех пор, пока в течение 1997 года не будет введена ССА.

14. Были определены полномочия трех надзорных органов, которые были согласованы в ходе консультаций между персоналом и администрацией. В их число входят департаментские комитеты по обзору управления, объединенные комитеты по вопросам контроля и Глобальный объединенный комитет по контролю. Комитеты по обзору управления и объединенные комитеты по вопросам контроля были созданы в большинстве департаментов и отделов. Роль комитетов по обзору управления заключается в текущем надзоре за деятельностью руководителей среднего звена по планированию работы и введению ССА. Объединенные комитеты по вопросам контроля – это совместный механизм персонала и администрации на уровне департаментов и отделов, который отслеживает и анализирует введение ССА данным департаментом или отделом с точки зрения соблюдения сроков и процедур и достижения общих результатов. Роль Глобального объединенного комитета по контролю, который является вспомогательным органом Координационного комитета по взаимоотношениям между персоналом и администрацией, заключается в том, чтобы делать обзор всего процесса введения системы и рассматривать вопросы, касающиеся глобальной политики. Предполагается, что данные совместные органы персонала и администрации будут поддерживать усилия по закреплению ССА в течение первых трех лет, после чего вопрос о необходимости сохранения этих механизмов будет рассмотрен вновь.

#### v. ОТКЛИКИ, ПОЛУЧЕННЫЕ ПОСЛЕ ОДНОГО ПОЛНОГО ГОДА ПРИМЕНЕНИЯ ССА

15. Как и было запланировано, по истечении первого полного года применения ССА были запрошены мнения руководителей среднего звена относительно накопленного опыта, конкретных проблем, вызывающих озабоченность, и рекомендаций для обеспечения того, чтобы усовершенствованная ССА служила Организации в качестве эффективного инструмента повышения результативности работы и развития потенциала сотрудников. Руководителей просили отразить в своих ответах мнения своих сотрудников. Кроме того, объединениям персонала по всему Секретариату также было предложено сделать свои замечания в свете опыта, накопленного за первый год.

16. Ответы были получены от Департамента по экономической и социальной информации и анализу политики, Департамента по политическим вопросам, Департамента по координации политики и устойчивому развитию, Департамента по поддержке развития и управленческому обеспечению, Управления по правовым вопросам, Департамента операций по поддержанию мира, Департамента общественной информации, Управления служб внутреннего надзора, Управления людских ресурсов, Управления конференционного и вспомогательного обслуживания, Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве, Отделения Организации Объединенных Наций в Вене, Программы Организации Объединенных Наций по контролю над наркотическими средствами, Отделения Организации Объединенных Наций в Найроби, Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде, Центра Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (Хабитат), Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, Экономической и социальной комиссии для Западной Азии, Экономической комиссии для Африки, Экономической комиссии для Латинской Америки и Карибского бассейна и Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана, а также от объединений персонала Экономической и социальной комиссии для Западной Азии, Вооруженных сил Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре, Программы Организации Объединенных Наций по окружающей среде, Экономической комиссии для Латинской Америки и Карибского бассейна, Экономической и социальной комиссии для Азии и Тихого океана, Отделения Организации Объединенных Наций в Вене и Отделения Организации Объединенных Наций в Женеве. Дополнительные отзывы от всех объединений персонала были получены в течение двадцать первой сессии Координационного комитета по взаимоотношениям между персоналом и администрацией в июне 1997 года. В этой связи состоялся широкий обмен мнениями

относительно преимуществ новой системы и возникших трудностей, и была достигнута договоренность о том, что эта система будет упрощена с учетом поступивших отзывов.

17. В целом отклики, полученные как от администрации, так и от персонала, говорят о том, что значимость общих концепций и принципов, лежащих в основе этой системы, широко признается, но в то же время возникли конкретные трудности, часто связанные с процедурой, которая воспринимается как сложная и обременительная. Многие также отмечали, что эта система вводится в неблагоприятных организационных условиях, которые характеризуются большими финансовыми ограничениями, перестройкой и вытекающими из этого изменениями в руководстве и приоритетах.

18. К числу позитивных аспектов ССА, которые были отмечены как руководителями программ, так и представителями персонала, относятся следующие:

а) общие концепции планирования работы, постоянного контроля, обратной связи и оценки и их потенциальный вклад в формирование культуры управления, основанной на результатах работы;

б) тот факт, что эта система позволила некоторым конкретным сотрудникам лучше понять, каким образом результаты их работы связаны с общими приоритетами работы департамента/отдела;

с) эта процедура дает возможности персоналу определять цели и отчитываться за их достижение;

д) ССА подталкивает руководителей к тому, чтобы в организованном порядке оценивать работу по крайней мере два раза в год;

е) эта система содействует обсуждению индивидуальных потребностей развития потенциала сотрудников;

ф) полугодовой обзор дает возможности для пересмотра целей и/или планирования мер по исправлению положения;

г) тот факт, что оценки основываются на заранее установленных показателях работы, а не определяются постфактум, как было раньше;

h) ССА обязывает руководителей разрабатывать планы и направлять работу своих сотрудников.

19. С другой стороны, было отмечено значительное число трудностей. Чаще всего упоминаются следующие:

а) сложная структура бланков и обременительные процедуры, отнимающие много времени;

б) неудовлетворительный и неудобный электронный вариант бланков;

с) отсутствие ясного понимания некоторых из применяемых терминов (таких, как профессиональные качества, нормативы и т.д.); мнение о том, что некоторые формулировки, использованные на бланках и в пояснениях, сбивают с толку и являются жаргонизмами;

d) трудности, с которыми сталкиваются некоторые сотрудники при разработке планов работы и постановке целей для выполнения текущих обязанностей, таких, как некоторые обязанности в сфере услуг, или в таких областях, где приоритеты часто меняются;

e) отсутствие механизма поощрения и наказания, который был бы непосредственно связан с системой служебной аттестации, и отсутствие ясной взаимосвязи между ССА, повышением по службе и перспективами развития карьеры;

f) очевидное нежелание некоторых руководителей считать управление эффективностью труда своих сотрудников в качестве одной из своих главных обязанностей; мнение о том, что руководство работой сотрудников отнимает слишком много времени от выполнения оперативной работы;

g) необходимость более развитых управленческих навыков для планирования работы, инструктирования и представления откликов вышестоящему начальству;

h) необходимость установления более тесной взаимосвязи между планированием работы и планированием бюджета;

i) перестройка департамента/отдела, частые изменения приоритетов руководства, что создает размытые структуры и обязанности.

20. Есть две причины озабоченности, которые часто упоминаются в связи с системой служебной аттестации и заслуживают особого внимания, поскольку они являются следствием широко распространенного недопонимания этой системы. Первая заключается в том, что выставление оценок в системе служебной аттестации должно обязательно привести к построению "колоколообразной кривой". Как сказано в пояснениях к ССА, не существует никакой заранее определенной системы рейтинга. Однако опыт применения многих аналогичных систем говорит о том, что при честной и объективной оценке работы сотрудников оказывается, что подавляющее большинство "полностью отвечает требованиям", тогда как сотрудники, которые систематически превосходят ожидания, а также сотрудники, которые неполностью отвечают требованиям, вполне естественно, составляют лишь небольшой процент.

21. Сейчас, когда только что завершился первый полный цикл применения этой системы, идет сбор информации о распределении оценок по каждому департаменту и отделу. Судя по имеющейся на сегодня информации, можно обрисовать следующую тенденцию распределения оценок: рейтинг 1 – 8,2 процента; рейтинг 2 – 34,4 процента; рейтинг 3 – 55,9 процента; рейтинг 4 – 1,4 процента; рейтинг 5 – 0,1 процента. Распределение оценок в рамках глобального Секретариата сейчас отслеживается не для того, чтобы обеспечить соответствие какой-то заранее определенной кривой, а для того, чтобы определить степень последовательности подхода по всему Секретариату.

22. Вторая причина недопонимания этой системы – это мнение о том, что такая глобальная система, как ССА, подходит только для мира корпораций и предпринимательства. Однако следует отметить, что Комиссия по международной гражданской службе в качестве основы правильного управления рекомендовала принципы планирования производственных показателей, постановки целей, определения взаимных позиций относительно ожидаемых результатов, а также организации постоянного контроля и обратной связи. Аналогичные системы, основанные на постановке конкретных целей, используются несколькими организациями системы Организации Объединенных Наций, а также другими государственными и частными некоммерческими организациями и национальными гражданскими службами.

23. Часто выражается озабоченность в связи с тем, что ССА отнимает много времени. Некоторые руководители сообщают, что они тратят по пять-шесть часов на каждого сотрудника в год в связи с системой служебной аттестации, однако ожидается, что затраты времени уменьшатся, когда эта процедура будет упрощена и когда ее будут лучше понимать. Тем не менее Генеральный секретарь полагает, что хорошие руководители обычно уделяют такое же количество времени каждому сотруднику в течение года для планирования работы, постановки целей, обсуждения хода работы, инструктирования и выяснения мнений, поскольку все это относится к числу ключевых аспектов важного процесса руководства работой сотрудников. Для формирования такой организационной культуры, при которой руководители отвечают за максимально эффективное использование своего главного ресурса – своего персонала, – необходимо, чтобы начальники рассматривали время, потраченное на руководство работой персонала, в качестве крупного вложения капитала в укрепление и сохранение имеющегося в Организации потенциала людских ресурсов. Задача в данном случае заключается в том, чтобы руководство работой сотрудников не рассматривалось лишь как кампания по заполнению бланка, которая становится самоцелью, и в том, чтобы создать такую систему отчетности, которая дала бы каждому руководителю разумные возможности для контроля.

24. Несмотря на трудности и в некоторых случаях несмотря на разочарование в течение первого года введения этой системы, накопленный опыт позволил больше, чем когда либо ранее, содействовать интенсивному обсуждению принципов руководства работой, а также личной ответственности и подотчетности начальника и сосредоточить внимание на этих вопросах. Накоплен ценный опыт, и сделаны важные выводы. Этот процесс ярко высветил значение планирования работы, пользу привлечения сотрудников к постановке целей и заблаговременного определения показателей работы. Многие сотрудники высоко оценили эту возможность участвовать в процессе планирования работы своего подразделения, в организованном порядке получать отзывы о своей работе, а также обсуждать развитие своего потенциала с начальником более

систематическим образом. В некоторых случаях ССА заставила руководителей устранить недостатки, которые были обусловлены несовершенством системы отчетности, неясностью целей, отсутствием четких стандартов и тем, что мало внимания уделялось руководству работой персонала.

## VI. МОДИФИКАЦИЯ СИСТЕМЫ

25. Признавая, что в настоящее время в эту систему необходимо внести существенные изменения в целях ее упрощения и совершенствования, важно в то же время сохранить правильные принципы, лежащие в основе этой системы, и в ходе дальнейшей работы использовать самые полезные аспекты этой системы. В этой связи предполагается, что скорректированная и усовершенствованная система будет воплощать в себе следующие изменения:

- a) будет значительно уменьшено число этапов данного процесса для обеспечения того, чтобы акцент ставился не на процессах и процедурах, а на содействии применению правильных принципов руководства работой;
- b) бланки ССА и пояснения будут написаны ясным, понятным, простым языком и будут иметься на английском, испанском и французском языках;
- c) будет разработан и предоставлен в распоряжение всех сотрудников удобный электронный вариант бланка;
- d) будет подготовлено пособие по руководству работой персонала, которое покажет, как надо ставить цели для различных категорий сотрудников;
- e) плановый цикл станет двухлетним, с тем чтобы он больше совпадал с бюджетным циклом; будут разрабатываться двухгодичные планы, в которые будут вноситься изменения по мере изменения мандатов и приоритетов работы; полугодовые обзоры по-прежнему будут проводиться каждые шесть месяцев; оценки будут выставляться на ежегодной основе;
- f) нынешние формулировки - "полностью отвечает требованиям", "часто превосходит ожидания" - будут использоваться для оценки, а не для определения рейтинга в цифровой форме;
- g) в соответствии с просьбой Генеральной Ассамблеи на ее рассмотрение будут представлены предложения относительно стимулов и поощрений, связанных с ССА;
- h) будет усилена взаимосвязь между ССА, развитием потенциала персонала и механизмами поддержки развития карьеры;
- i) начальники и руководители получают возможности для дальнейшего обучения в целях развития навыков, необходимых для успешного руководства работой, включая такие навыки, как укрепление коллектива, планирование работы, представление откликов вышестоящему начальству и оценка работы.



## VII. ВЫВОДЫ

26. Несмотря на то, что в целом были неблагоприятные организационные условия и жесткие финансовые ограничения, было сделано все для того, чтобы претворить в жизнь букву и дух резолюции Генеральной Ассамблеи применительно к введению новой системы служебной аттестации. Уже удалось добиться значительного прогресса. Новая ССА введена в большинстве департаментов и отделов, а то небольшое число департаментов и отделов, где еще лишь предстоит ввести ССА, находится под контролем в целях обеспечения полного выполнения поставленной задачи в течение 1997 года.

27. Предполагается, что намеченные меры по совершенствованию этой системы в сочетании с мерами по обеспечению более значительной поддержки и обучению персонала в целях развития навыков и ускорения процесса необходимых изменений отношения и культуры позволят Организации значительно продвинуться на пути к достижению долгосрочной цели формирования в рамках всего Секретариата такой культуры труда, ориентированной на достижение конкретных результатов, благодаря которой система служебной аттестации стала бы эффективным инструментом руководства работой сотрудников и развития их потенциала.

-----