



Distr.  
GENERAL

A/52/439  
1 October 1997  
RUSSIAN  
ORIGINAL: ENGLISH

Пятьдесят вторая сессия  
Пункт 121 повестки дня

ОБЩАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

Система поощрительных выплат и премий

Доклад Генерального секретаря

Введение

1. Генеральная Ассамблея в своей резолюции 51/216 от 18 декабря 1996 года просила Генерального секретаря Организации Объединенных Наций представить Генеральной Ассамблее к 1 октября 1997 года оперативные предложения относительно возможности введения системы поощрительных выплат или премий в контексте системы служебной аттестации для ограниченного числа сотрудников в знак признания их выдающихся служебных заслуг и конкретных достижений в данном году.
2. Генеральная Ассамблея также предложила административным руководителям организаций общей системы в первоочередном порядке разработать и представить своим соответствующим межправительственным органам предложения относительно возможности введения поощрительных выплат или премий для ограниченного числа сотрудников в знак признания их выдающихся служебных заслуг и конкретных достижений в данном году и по возможности согласовать эти предложения с предложениями, разработанными Генеральным секретарем.
3. Ассамблея также просила Комиссию по международной гражданской службе (КМГС) представить Генеральной Ассамблее на ее пятьдесят второй сессии общие замечания в отношении концепции поощрительных выплат и премий.
4. Генеральный секретарь рассмотрел просьбу Генеральной Ассамблеи в контексте предпринимаемых им всеобъемлющих усилий, направленных на внедрение в Секретариате культуры труда, основанной на учете показателей работы каждого сотрудника и ориентированной на достижение поставленных целей. Контроль за выполнением служебных обязанностей является ключевым элементом одобренной Генеральной Ассамблеей

стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами. Новая система служебной аттестации (ССА) представляет собой важный механизм в рамках этого процесса. Цель внедрения этой системы состоит в повышении степени ответственности и подотчетности на всех уровнях, обеспечении более широкого участия персонала в планировании, выполнении и оценке работы и укреплении общих ценностей и стандартов в рамках всей Организации. Ее общая цель заключается в повышении показателей работы каждого сотрудника в Организации в целом. Соответственно, механизмы, предусматривающие признание выдающихся служебных заслуг, а в противном случае – принятие соответствующих мер в связи с неудовлетворительным выполнением служебных обязанностей, нельзя рассматривать в отрыве от этих всесторонних усилий, предпринимаемых в целях повышения показателей работы на всех уровнях.

5. Кроме того, Генеральный секретарь подчеркивает, что программы поощрительных выплат и признания служебных заслуг не должны рассматриваться в качестве средства, применяемого вместо совершенствования общей системы вознаграждения и улучшения условий службы всех сотрудников. Как признала Комиссия по международной гражданской службе, именно совокупность всех этих элементов в конечном итоге сказывается на возможностях Организации, связанных с привлечением, удержанием и мотивацией самого квалифицированного персонала. Соответственно, разработка предложений в отношении системы поощрительных выплат и премий не должна отвлекать внимание от предпринимаемых в настоящее время усилий, направленных на обеспечение адекватной и конкурентоспособной системы компенсации.

#### Общие принципы

6. При рассмотрении этого вопроса Генеральный секретарь руководствовался результатами текущей работы КМГС по данному вопросу, в том числе результатами, достигнутыми на ее последней, сорок шестой сессии<sup>1</sup>. Генеральный секретарь поддерживает основные исходные критерии, на которые Комиссия обратила основное внимание:

а) контроль за выполнением служебных обязанностей – это процесс, направленный на достижение самых высоких показателей работы на всех уровнях – на уровне отдельных сотрудников, отдельных подразделений и в рамках всей Организации;

б) действенная программа обеспечения контроля за выполнением служебных обязанностей должна увязываться со стратегией управления людскими ресурсами Организации и соответственно с общими стратегическими направлениями деятельности Организации;

с) меры поощрения за высокие показатели работы, предусматривающие самые различные способы поощрения (денежные или неденежные формы поощрения), не могут рассматриваться в отрыве от осуществляемого в настоящее время процесса повышения показателей работы на всех уровнях. При этом исключительно важное значение имеет создание условий, стимулирующих достижение поставленных целей, повышение квалификации, внедрение новшеств и применение творческого подхода;

д) система служебной аттестации должна представлять собой основное средство выявления лиц, заслуживающих поощрения, в целях обеспечения объективности и транспарентности.

7. Генеральный секретарь также с удовлетворением отмечает вывод Комиссии о том, что многообразие в рамках общей системы и существующие различия с точки зрения уровня развития и эффективности систем контроля за выполнением служебных обязанностей в организациях, входящих в общую систему, обуславливают необходимость применения гибкого подхода. Генеральный секретарь согласен с тем, что нынешние механизмы должны учитывать стратегии и

культуру труда в конкретных организациях и что необходимо уделять внимание вопросу о признании выдающихся заслуг отдельных сотрудников и групп сотрудников и поощрении таких сотрудников в денежной и других формах.

#### Система служебной аттестации в Организации Объединенных Наций

8. Как отмечалось выше, внедрение системы контроля за выполнением служебных обязанностей в рамках Организации Объединенных Наций занимает центральное место в рамках общей стратегии Генерального секретаря в области управления людскими ресурсами и преследует цель добиться повышения показателей работы в масштабах всей Организации. Вопрос о внедрении системы контроля за выполнением служебных обязанностей рассматривается на комплексной основе. Важным элементом является новая система служебной аттестации (ССА), в основу которой положены принципы контроля за выполнением служебных обязанностей, рекомендованные КМГС для общей системы Организации Объединенных Наций. Недавно завершился первый полный год функционирования новой системы. До момента ее внедрения приблизительно 11 000 сотрудников прошли организованный в 1995 и 1996 годах курс глобальной подготовки и ознакомились с положенными в основу новой системы принципами и процедурами, и были разработаны дополнительные программы по совершенствованию навыков управления и руководства и стимулированию изменения отношения к труду. Предполагалось, что для перехода к использованию новой системы потребуется определенное время и что на начальном этапе возникнет необходимость внести определенные коррективы с учетом накопленного опыта. По завершении первого полного года функционирования системы служебной аттестации Генеральной Ассамблее был представлен доклад<sup>2</sup>, подготовленный с использованием информации, полученной от администрации и ассоциаций персонала в рамках всего Секретариата.

9. Как разъяснялось в докладе, ССА вводилась в рамках Организации в сложных условиях финансовых ограничений, перестройки и смены руководства. Хотя ценность общих принципов и концепций, на которых основывается эта система, а именно согласованных ожидаемых результатов, планирования работы, приоритизации, налаживания более тесных связей между руководителями и подчиненными, более четкого делегирования полномочий и повышения степени отчетности за достигнутые результаты, получила широкое признание, при этом также возникли серьезные проблемы. К числу этих проблем относились сложность форм, подлежащих заполнению, непонимание применяемых процедур и неправильное представление о системе служебной аттестации. Несмотря на эти трудности, накопленный опыт помог сосредоточить внимание на принципах обеспечения контроля за выполнением служебных обязанностей и подотчетности отдельных сотрудников и руководителей и способствовал обсуждению этих принципов. Был накоплен полезный и ценный опыт, и в настоящее время осуществляется деятельность в целях совершенствования и улучшения этой системы с учетом действенных принципов, положенных в основу этой системы.

#### Роль руководителей

10. Ни одна система служебной аттестации не может заменить собой умелую организацию рабочего процесса руководителями. Система служебной аттестации – это процесс оценки или определения того, каким образом выполняются поставленные задачи. Она не сможет функционировать надлежащим образом, если конкретный департамент/ подразделение не определит свои цели с точки зрения ожидаемых результатов и не будет принимать меры на всех уровнях для более активного достижения этой цели. Генеральный секретарь в своем докладе о стратегии управления людскими ресурсами признает, что служебная аттестация является лишь одним из элементов в ряду комплексных мер (включая меры по определению или разработке организационной структуры, планированию людских ресурсов и

развитию карьеры сотрудников), которые будут содействовать достижению желаемых более высоких показателей.

11. Организация стремится к созданию культуры управления, при которой руководители будут нести ответственность за оптимальное использование самого важного вида ресурсов – персонала – и будут рассматривать время, затраченное на руководство работой персонала в качестве важного вклада в укрепление и сохранение имеющегося в Организации потенциала людских ресурсов. Для руководителей будет организована дополнительная подготовка в целях совершенствования навыков, необходимых для обеспечения успешного контроля за выполнением служебных обязанностей, включая обучение коллективным методам руководства, методам планирования работы, обеспечения обратной связи и объективной служебной аттестации.

12. Исходя из этого Генеральный секретарь предложит применять поэтапный подход в вопросах внедрения системы поощрительных выплат и премий. Хотя возможность возникновения определенных последствий на различных уровнях исполнения является очевидной и это понимают как руководители, так и персонал, первоочередное внимание необходимо уделять полному внедрению системы служебной аттестации в рамках всего Секретариата и повышению степени доверия к такой системе в качестве важного средства контроля за результатами служебной деятельности и развития карьеры сотрудников. Организация Объединенных Наций сознает тот факт, что новая система служебной аттестации, которая в настоящее время корректируется с учетом опыта, накопленного в течение первого года ее применения, еще не достаточно сформировалась для оказания поддержки системе поощрительных выплат в денежной форме. Как только скорректированная система будет введена в действие в начале 1998 года, планируется разработать в консультации с персоналом конкретные предложения, касающиеся поощрительных выплат и премий, увязанных с системой служебной аттестации. В первом случае внимание будет уделяться вопросу разработки концепции поощрения в неденежной форме за выдающиеся служебные заслуги отдельных сотрудников или подразделений, а также за достижение эффективных результатов в области управления.

13. Неденежные формы поощрения, предложенные Комиссией по международной гражданской службе (КМГС), включают вручение почетных грамот, официальное объявление благодарности, направление писем с выражением признательности за достигнутые результаты; предоставление дополнительных возможностей для профессионального роста; организацию поездок на места для сотрудников Центральных учреждений или для персонала на местах в Центральные учреждения; предоставление академических отпусков, дополнительных отпусков для проведения исследований, поощрительные премии в виде оплачиваемых поездок и т.д. Руководителям могут быть предоставлены широкие возможности для разработки их собственных систем признания заслуг; может также осуществляться обмен передовым опытом в целях повышения степени мотивации сотрудников, добивающихся высоких показателей и содействия общему повышению показателей работы. На втором этапе будет рассмотрена возможность внедрения системы поощрительных выплат и премий в денежной форме.

#### Неудовлетворительное выполнение служебных обязанностей

14. Генеральный секретарь также сознает необходимость решения эффективным образом проблемы неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей. Существует необходимость применения более целенаправленного подхода руководителями, которые должны документально подтверждать случаи неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей и должны сотрудничать с сотрудниками в целях разработки плана повышения профессионального уровня, в рамках которого может осуществляться профессиональная подготовка, применяться система наставничества, оказания консультативной помощи и выполнения соответствующих заданий в целях

повышения профессионального уровня. В тех случаях, когда сотрудники продолжают демонстрировать неудовлетворительные результаты работы, в отношении таких сотрудников необходимо принимать надлежащие меры наказания.

#### Выводы

15. В ответ на просьбу Генеральной Ассамблеи необходимо подчеркнуть, что, хотя признание служебных заслуг отдельных сотрудников и особых достижений имеет исключительно важное значение, при этом приоритетное значение имеет стремление к повышению общих показателей работы и признание достигнутых результатов, в том числе результаты работы руководителей, вопросы эффективности и мотивации персонала в целом.

16. Для достижения оптимальных показателей работы на всех уровнях в рамках организации и на уровне отдельных сотрудников необходимо разработать эффективную систему контроля за выполнением служебных обязанностей. Эта цель должна рассматриваться в качестве долгосрочной программы, для реализации которой потребуются коренное изменение организационной культуры и новое мышление как персонала, так и администрации. Важный шаг в этом направлении был сделан в результате внедрения новой системы служебной аттестации (ССА), которая в конечном итоге должна обеспечить основу для функционирования любой системы признания служебных заслуг и поощрения. Однако новая система служебной аттестации по-прежнему находится на начальной стадии внедрения и еще не в состоянии обеспечить поддержку системе поощрительных выплат и премий.

17. В этой связи предлагается применять в консультации с персоналом поэтапный подход. Наряду с принятием мер, направленных на институционализацию системы служебной аттестации, Организации предлагается начать применять различные неденежные формы поощрения как отдельных лиц, так и подразделений в соответствии с рекомендациями Комиссии по международной гражданской службе. Механизмы поощрения за служебные заслуги могут предусматривать поощрительные выплаты в знак признания постоянных выдающихся служебных заслуг того или иного сотрудника в течение определенного периода времени или премии в знак признания отдельных выдающихся достижений. Также признается, что в дополнение к мерам поощрения за высокие показатели в работе необходимо принимать меры, направленные на последовательное и эффективное решение проблемы неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей.

18. И наконец, важно, чтобы разработка концепции поощрительных выплат и премий не рассматривалась в качестве замены системы выплаты справедливого и адекватного вознаграждения и установления справедливых уровней окладов, что позволит обеспечить конкурентоспособные условия службы и возможность для Организации Объединенных Наций привлекать и сохранять персонал самой высокой квалификации.

#### Примечания

<sup>1</sup> Официальные отчеты Генеральной Ассамблеи, пятьдесят вторая сессия, Дополнение № 30 (A/52/30), пункты 167-219.

<sup>2</sup> A/C.5/51/55.

-----