

**Генеральная Ассамблея**

Distr.: General
19 September 2000
Russian
Original: English

Пятьдесят пятая сессия

Пункты 123 и 126 повестки дня

Управление людскими ресурсами

**Доклад Генерального секретаря о
деятельности Управления служб
внутреннего надзора**

**Повторная ревизия процесса найма сотрудников
в Управлении людских ресурсов****Записка Генерального секретаря**

1. Во исполнение резолюций 48/218 В и 54/244 Генеральной Ассамблеи соответственно от 29 июля 1994 года и 23 декабря 1999 года Генеральный секретарь имеет честь препроводить для сведения Генеральной Ассамблеи прилагаемый доклад о повторной ревизии процесса найма сотрудников в Управлении людских ресурсов, направленный ему заместителем Генерального секретаря по службам внутреннего надзора.

2. Генеральный секретарь принимает к сведению изложенные в докладе выводы и выражает свое согласие с приведенными в нем рекомендациями. Он выражает свою признательность Управлению служб внутреннего надзора за проделанную им работу по проведению этой важной ревизии и за подготовленные им многие полезные рекомендации. Он также выражает свое удовлетворение консультативным подходом, которым руководствовалось УСВН при проведении этой ревизии. Генеральный секретарь хотел бы отметить, что участники ревизии воздают должное усилиям и достижениям Управления людских ресурсов и Секретариата в целом в деле реформирования процесса найма сотрудников за последние три года и что оценка положения дел, сложившегося в этот период, когда осуществление многих новых инициатив уже началось, но старая инфраструктура по-прежнему сохранялась, неизбежно выявляет неравномерный характер достигнутого прогресса. Однако в целом общая картина отражает рост и постепенное развитие. Генеральный секретарь выражает надежду на то, что УСВН будет по-прежнему активно участвовать в осуществлении реформы и внесет свой вклад в ее успех.

Доклад Управления служб внутреннего надзора о повторной ревизии процесса найма сотрудников в Управлении людских ресурсов

Резюме

В течение трех лет, прошедших после представления Управлением служб внутреннего надзора (УСВН) доклада о ревизии деятельности по найму сотрудников, этому вопросу в Организации неизменно уделялось большое внимание. В целях совершенствования процесса найма сотрудников создавались многочисленные целевые группы, выпускались информационные бюллетени, проводились заседания Координационного комитета по взаимоотношениям персонала и администрации и осуществлялись инициативы по реформированию. Пользуясь рекомендациями экспертов, приведенными в докладах целевых групп, Управление людских ресурсов разработало в рамках общей программы реформы Генерального секретаря предложение по реформе, направленной на укрепление кадрового состава Организации, и представило их в апреле 2000 года Координационному комитету по взаимоотношениям между персоналом и администрацией.

Первоначальный доклад УСВН о ревизии в основном касался административных аспектов процедур найма сотрудников, а в настоящем докладе оценивается прогресс, достигнутый в деле совершенствования управления процессом найма сотрудников в Организации. В качестве позитивного момента следует отметить, что УЛР удалось добиться прогресса в деле реформирования и рационализации определенных элементов процесса найма сотрудников благодаря следующим мерам:

- a) составлению в департаментах планов действий на основе недавно разработанных показателей, касающихся людских ресурсов, которые служат для руководства исходной информацией, помогающей ему придать целенаправленность усилиям в области найма сотрудников;
- b) сокращению на одну треть сроков найма сотрудников;
- c) совершенствованию осуществления программы национальных конкурсных экзаменов и своевременному обновлению списка кандидатов, позволяющему увеличить число принятых на службу кандидатов;
- d) отмене требований, касающихся направления предваряющих обзор писем и параллельного рассмотрения кандидатов, не подавших заявления для заполнения вакансий;
- e) внедрению системы «Ректрэк», предназначенной для наблюдения и контроля за осуществлением процесса найма сотрудников;
- f) включению в объявления о вакансиях и учету в процессе собеседования с кандидатами основных качеств и профессиональных навыков, необходимых для заполнения конкретных вакансий.

В течение последних нескольких лет Управление людских ресурсов реализовало многие инициативы, направленные на реформирование процесса найма сотрудников. Однако УСВН считает, что в настоящее время Управлению

необходимо разработать стратегический план, в котором эти инициативы можно было бы свести воедино, с тем чтобы Организация могла удовлетворять свои постоянно изменяющиеся кадровые потребности и преобразовать нынешний громоздкий и отнимающий много времени процесс в более гибкий, динамичный и рассчитанный на перспективу. Настоятельная потребность в таком планировании становится еще более очевидной с учетом большого числа сотрудников Организации, которые выйдут на пенсию в ближайшие несколько лет.

На сегодняшний день основное внимание Управления людских ресурсов уделяется самому процессу, включая такие его аспекты, как внесение изменений в административные правила и создание индивидуальных баз данных. Что же касается политики, то здесь Управлению необходимо определить, в чем заключаются его цели в области управления людскими ресурсами и найма сотрудников, а также какие меры ему следует принять для достижения этих целей в соответствии с планами действий департаментов. Каждую инициативу, реформу и изменение процедур необходимо анализировать, сверяясь с этой всеобъемлющей основой, с тем чтобы определять, каким образом они будут способствовать достижению общей цели.

В настоящем докладе предлагаются конкретные меры, которые следует принять в целях ускорения процесса найма сотрудников и совершенствования его управленческих аспектов. Однако в первую очередь необходимо заняться более важным вопросом политики — определением общих целей и стратегий найма сотрудников. Другие основные рекомендации включают следующее:

- a) обеспечение оперативного руководства деятельностью руководителей программ, направленной на достижение целевых показателей набора и расстановки кадров в целях обеспечения сбалансированной географической представленности и равной представленности мужчин и женщин;
- b) внедрение индивидуальных подходов к найму сотрудников и обеспечение контроля за их использованием;
- c) дальнейшее совершенствование показателей, применяемых для контроля за служебной деятельностью по найму сотрудников;
- d) проведение углубленного анализа статистических данных, касающихся людских ресурсов, в качестве основы для стратегического планирования;
- e) совершенствование процессов найма сотрудников в целях обеспечения их оперативной эффективности и действенности, особенно в части распространения объявлений о имеющихся вакансиях и ведения списка кандидатов; и
- f) оценка эффективности нынешней программы национальных конкурсных экзаменов в целях более полного удовлетворения управленческих потребностей.

Настоящий доклад также включает предварительную оценку представленных недавно предложений Управления людских ресурсов, касающихся найма, продвижения по службе и расстановки кадров, которые в период проведения ревизии оставались на уровне концептуальной основы. Эти предложения в отношении реформы, касающиеся подотчетности и расширения

прав и возможностей управленческого персонала, содержат описание рационализированного процесса найма сотрудников и направлены на создание основы для найма, рекомендованной УСВН. Однако многие необходимые оперативные аспекты, которые будут регламентировать предлагаемый процесс найма сотрудников, еще не были разработаны на момент проведения этой ревизии УСВН. Тем не менее УСВН поддерживает избранный подход и рекомендует Управлению людских ресурсов активно добиваться принятия этого предложения.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–7	6
II. Общее планирование и разработка стратегии	8–34	7
A. Определение целевых показателей и оперативное руководство для сотрудников управленческого звена	13–16	8
B. Интеграция отдельных подходов	17–24	9
C. Планирование в области людских ресурсов	25–26	11
D. Механизмы оценки и контроля	27–30	11
E. Представление предложения в отношении набора, расстановки кадров и повышения по службе	31–34	12
III. Процесс набора	35–50	13
A. Общие сроки набора сотрудников	35–37	13
B. Объявления о вакантных должностях	38–43	14
C. Другие методы определения кандидатов	44–48	16
D. Процесс оформления при наборе кандидатов	49–50	17
IV. Национальные конкурсные экзамены	51–54	17
V. Выводы	55–56	18
VI. Рекомендации	57	18

I. Введение

1. В докладе Генеральной Ассамблеи о реформе системы управления людскими ресурсами (A/53/414) Генеральный секретарь заявил о своей приверженности делу осуществления стратегических преобразований в управлении людскими ресурсами в целях обеспечения успешного проведения реформы. Центральное место в процессе осуществления этой реформы занимает приведение кадрового потенциала Организации в соответствие с ее задачами, структурой и организационной культурой. В связи с этим Управление людских ресурсов выдвинуло целый ряд инициатив, направленных на совершенствование процесса управления людскими ресурсами.

2. В 1996 году Управление служб внутреннего надзора (УСВН) провело ревизию управления процессом найма сотрудников на работу в Организации Объединенных Наций и выявило ряд областей, которым руководство должно уделить особое внимание в целях обеспечения более рациональной, эффективной и действенной системы набора сотрудников. Когда был обнаружен тот факт, что на осуществление всех процедур, связанных с приемом сотрудника на работу, в среднем уходит 461 день, он немедленно привлек внимание государств-членов и других наблюдателей Организации, а также внимание ее управленческого звена и рядовых сотрудников. С учетом серьезности этого вопроса УСВН решило в 2000 году вновь провести ревизию процесса найма сотрудников и представить Генеральной Ассамблеи свой доклад о результатах этой работы. В ходе первой ревизии основное внимание уделялось административным аспектам процедур найма, а в рамках нынешней оценивается также прогресс, достигнутый в этот промежуточный период в деле совершенствования управления процессом найма сотрудников в Организации. УСВН провело эту ревизию в период с января по март 2000 года. Она включала обзор соответствующих документов, имевшихся в наличии в тот период.

3. Цели этой повторной ревизии заключались в выяснении:

а) соответствуют ли стратегии найма сотрудников поставленным целям, координируются

ли они Секцией планирования Управления людских ресурсов и являются ли они объектом надлежащего контроля и оценки;

б) обеспечивают ли нынешние процессы эффективное и действенное управление деятельностью Организации по найму сотрудников.

4. В январе 1998 года Генеральный секретарь сформировал Целевую группу по вопросам управления людскими ресурсами, которую возглавил помощник Генерального секретаря по вопросам управления людскими ресурсами. Перед Целевой группой была поставлена двоякая задача:

а) сосредоточить свое внимание на плане обновления Организации, включая способность привлекать, стимулировать, повышать профессиональный уровень и сохранять в своем кадровом составе компетентных сотрудников;

б) упростить применяемые в настоящее время правила и процедуры, которые стали слишком сложными и громоздкими.

5. Основное внимание Целевой группы уделялось второму аспекту ее мандата, т.е. упрощению процесса подбора и найма кандидатов. Поэтому ряд предложений Целевой группы был подготовлен с учетом необходимости совершенствования процесса найма, который должен стать более справедливым, гибким, транспарентным и своевременным. Однако, по мнению УСВН, более важный компонент мандата, касающийся выявления, привлечения и удержания в кадровом составе соответствующего персонала, не был выполнен в полном объеме.

6. В связи с этим в 1999 году было представлено соответствующее предложение, которое обсуждалось со старшим руководящим звеном Организации и Координационным комитетом по взаимоотношениям персонала и администрации. В марте 2000 года Управление людских ресурсов подготовило пересмотренное предложение о реформировании процесса найма сотрудников, их расстановки и продвижения по службе и представило его для обсуждения на заседаниях Координационного комитета по взаимоотношениям персонала и администрации, которые состоялись 27 апреля — 5 мая 2000 года. Это предложение предназначалось лишь для обсуждения, поэтому в нем была изложена концептуальная основа и

существо некоторых изменений, которые предлагалось внести в нынешний процесс найма сотрудников. Это предложение было изучено УСВН, однако в силу того, что конкретные вопросы оперативного характера еще находились в стадии проработки, УСВН ограничилось лишь рассмотрением концептуальной основы, выдвинутой Управлением людских ресурсов в период проведения ревизии.

7. Проект этого доклада был представлен Управлению людских ресурсов для ознакомления. Его замечания были учтены и выделены в тексте курсивом.

II. Общее планирование и разработка стратегии

8. Сформулированный Генеральным секретарем в 1997 году новый подход к системе управления предусматривал «упрощенную структуру, позволяющую избегать дублирования усилий и достигать большего воздействия; сотрудников и руководителей, обладающих более широкими возможностями и более ответственно относящихся к делу; более компактный и более эффективный Секретариат Организации Объединенных Наций; и Организацию, которая поощряет высокий профессионализм в управлении и несет ответственность за достижение результатов, предусмотренных государствами-членами»¹.

9. За истекший период Управление людских ресурсов выступило с целым рядом инициатив, которые способствовали реформированию и дальнейшему совершенствованию конкретных элементов процесса найма сотрудников благодаря следующим мерам:

a) составлению в департаментах планов действий и разработке показателей, обеспечивающих для руководства исходную информационную основу, помогающую ему придать целенаправленность усилиям в области найма сотрудников;

b) сокращению на одну треть сроков найма сотрудников;

c) совершенствованию осуществления программы национальных конкурсных экзаменов и своевременному обновлению списка кандидатов, позволяющему увеличить число кандидатов, принятых на службу;

d) отмене требований, касающихся направления предваряющих обзор писем и параллельного рассмотрения кандидатов, не подавших заявления для заполнения вакансий;

e) внедрению системы «Ректрэк», предназначенной для наблюдения и контроля за осуществлением процесса найма сотрудников;

f) включению в объявления о вакансиях и учету в процессе собеседования с кандидатами основных качеств и профессиональных навыков, необходимых для заполнения конкретных вакансий.

10. В течение последних нескольких лет Управление людских ресурсов разработало несколько инициатив, направленных на реформирование процесса найма сотрудников. Однако УСВН считает, что в настоящее время Управлению необходимо разработать стратегический план, который объединил бы эти инициативы в единое целое и был бы согласован с планами действий департаментов. Это обеспечит Организации возможность привлекать и удерживать квалифицированных сотрудников в соответствии с подходом, который был сформулирован Генеральным секретарем в его докладе, особенно при наличии сильной конкуренции. Стратегическое планирование представляет собой процесс, посредством которого руководство той или иной организации намечает очертания своего будущего и преобразует эти очертания в конкретные цели и задачи, анализируя при этом нынешние и будущие условия и разрабатывая краткосрочные и долгосрочные планы действий для достижения этих целей.

11. Используя изложенный выше подход к стратегическому планированию для разработки критериев ревизии, УСВН стремилось выяснить, удалось ли Управлению людских ресурсов добиться следующего:

a) определить цели в области найма персонала, учитывающие соответствующие мандаты Генеральной Ассамблеи и подход к системе управления, сформулированный

¹ A/51/950, пункт 224.

Генеральным секретарем, а также обеспечить четкое понимание этих целей во всех подразделениях Организации;

b) разработать краткосрочные и долгосрочные стратегии, основанные на утвержденных целях и на результатах анализа данных;

c) предложить инициативы и реформы процедур, которые могли бы обеспечить поддержку этой стратегии и ощутимо усовершенствовать деятельность по найму сотрудников.

12. В качестве ключевых элементов своей деятельности в области найма сотрудников Управление людских ресурсов определило географическое распределение, гендерную сбалансированность и компетентность и выступило с инициативами, направленными на достижение поставленных целей в этих областях. Например, оно проводило совещания по планированию с участием глав департаментов для решения вопросов, касающихся людских ресурсов, с учетом географических и гендерных соображений (см. пункт 25). Однако в целом Управлению надо четко сформулировать поставленные цели в области найма сотрудников, в которых, помимо других аспектов, учитывались бы и географические, и гендерные соображения, и разработать стратегии и планы действий по достижению этих целей. Кроме того, необходимо должным образом контролировать и оценивать процесс достижения этих целей. По мнению УСВН, отдельные инициативы Управления людских ресурсов в области найма сотрудников, разработанные вне контекста поставленных целей или принятой стратегии, осуществлялись без возможности оценивать степень их воздействия на процесс найма сотрудников в целом.

А. Определение целевых показателей и оперативное руководство для сотрудников управленческого звена

13. Управление людских ресурсов распространяет информацию о ходе осуществляемых им реформ с помощью информационного бюллетеня, который называется «Human Resources Management Highlights». В бюллетене № 11, опубликованном в марте 2000 года, подчеркивается, что географическая представленность и гендерная

сбалансированность являются целями деятельности Организации в области управления людскими ресурсами, которые были утверждены Генеральной Ассамблеей. Однако, несмотря на то, что они имеют исключительно важное значение для любой деятельности Организации Объединенных Наций в области найма сотрудников, сами по себе они не являются достаточными критериями, на основании которых можно было бы разрабатывать стратегию найма, особенно с учетом проблем, которые придется решать Организации в связи с высокими показателями доли вакантных должностей, предпенсионным возрастом многих сотрудников и расширением круга обязанностей, что требует активного подхода, учитывающего перспективу развития событий. Надлежащая стратегия деятельности в этой области должна включать определение желательных параметров и деловых качеств сотрудников. На сегодняшний день в деле достижения целей географической представленности и гендерной сбалансированности достигнут определенный прогресс. Определение оперативных целевых показателей должно также сопровождаться обеспечением оперативного руководства по их осуществлению. На данном этапе создаются механизмы обеспечения контроля и последующих действий. К настоящему времени завершено осуществление первого этапа департаментских планов действий на 1999–2000 годы, однако для всесторонней оценки достигнутого прогресса требуется более продолжительный период времени.

Равная представленность мужчин и женщин

14. В 1990 году Генеральная Ассамблея поставила задачу добиться к 2000 году равной представленности мужчин и женщин во всех категориях должностей в системе Организации Объединенных Наций. Однако уже вполне очевидно, что эту задачу Организации выполнить не удалось. УСВН пришло к выводу о том, что этому способствовало отсутствие надлежащей стратегии, направленной на решение практических вопросов на местах. С 1990 года был реализован целый ряд инициатив, включая и создание Канцелярии Координатора по вопросам, касающимся женщин. Главными задачами этого подразделения являются наблюдение за деятельностью советов по назначениям и повышению в должности и выявление источников

набора кандидатов–женщин для их приема на службу в будущем. Одной из важных мер, направленных на достижение этой цели, стал выпуск административной инструкции о специальных мерах по достижению равной представленности мужчин и женщин (ST/AI/1999/9), с тем чтобы в процессе найма и продвижения по службе предпочтение оказывалось женщинам. Управление людских ресурсов также включило задачу достижения равной представленности мужчин и женщин в планы действий департаментов, с тем чтобы оно могло контролировать и оценивать прогресс, достигнутый в этой области. По мнению УСВН, внедрение этих подходов является первым шагом, направленным на то, чтобы добиться от сотрудников руководящего звена осознания важности достижения равной представленности мужчин и женщин. Однако на данном этапе для руководителей программ необходимо наметить конкретные и поддающиеся количественной оценке целевые показатели и разработать для них руководящие принципы удовлетворения их оперативных потребностей с должным учетом гендерных факторов, с тем чтобы Организация могла добиться равной представленности мужчин и женщин.

Географическая представленность

15. Имеющиеся статистические данные свидетельствуют о том, что в последнее время в Организации достигнут определенный прогресс в области обеспечения сбалансированной географической представленности, в частности в деле уменьшения числа непредставленных и недопредставленных стран, о чем свидетельствует приведенная ниже таблица.

Число непредставленных и недопредставленных стран

30 июня 1997 года	30 июня 1998 года	31 декабря 1998 года	30 июня 1999 года	31 декабря 1999 года	30 июня 2000 года
45	35	37	37	27	28

С другой стороны, число перепредставленных стран за тот же самый период по-прежнему составляло 13–14.

16. В целях обеспечения сбалансированной географической представленности национальные конкурсные экзамены проводятся исключительно в

тех странах, которые в настоящее время или потенциально (с учетом предполагаемого выхода сотрудников на пенсию) являются непредставленными и недопредставленными. Начиная с 1999 года помощник Генерального секретаря по вопросам управления людскими ресурсами проводит заседания соответствующей целевой группы с участием постоянных представителей всех непредставленных и недопредставленных государств-членов для привлечения квалифицированных кандидатов из этих стран. Помимо этого, Управление людских ресурсов включает в планы действий департаментов задачи, касающиеся обеспечения сбалансированной представленности, с тем чтобы оно могло контролировать и оценивать прогресс, достигнутый в этой области. Эти новые инициативы позволили добиться успехов в деле обеспечения географической представленности, в частности уменьшения числа непредставленных и недопредставленных стран. УСВН воздает должное настойчивым усилиям Управления людских ресурсов, направленным на улучшение географической сбалансированности, однако эти усилия в основном ограничиваются призывами к руководителям программ принимать на службу кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран. По мнению УСВН, на нынешнем этапе необходимы конкретные целевые показатели и четкие оперативные инструкции.

В. Интеграция отдельных подходов

17. В течение периода, который прошел с тех пор, как Генеральный секретарь изложил свою концепцию управления, Управление людских ресурсов в ответ на призывы к проведению реформы выступило инициатором ряда проектов. Однако в обнародованном в мае 2000 года меморандуме заместителя Генерального секретаря по вопросам управления, озаглавленном «Managing people, not posts» («Управлять людьми, а не должностями»), процесс набора кадров был охарактеризован как сложный. В меморандуме также отмечалось, что «...планирование как таковое отсутствует, а процесс принятия решений не является целостным, что ведет к недостаточно эффективной подотчетности. Вследствие этого сотрудники относятся к данному процессу с определенной долей скептицизма, а руководители

различных уровней полагают, что он сопряжен с необходимостью в большом объеме документации». По мнению УЛР, настало время объединить все эти проекты в рамках единого комплекса, с тем чтобы можно было определить характер их воздействия на процесс набора кадров. Инициативы, о которых говорится ниже, свидетельствуют о потребности в более комплексном подходе.

Список сотрудников с указанием квалификации

18. Реализация этой инициативы началась в сентябре 1998 года в целях сбора информации о квалификации, опыте работы и устремлениях сотрудников с точки зрения развития их карьеры и последующего включения этой информации во всеобъемлющую электронную базу данных. По состоянию на 30 июня 1999 года 5230 сотрудников заполнили вопросник в контексте осуществления этого проекта. Эта информация должна была использоваться в целях планирования в области людских ресурсов, управления процессом набора и расстановки кадров, а также в целях содействия профессиональному росту и развитию карьеры сотрудников. Однако осуществление этого проекта не продвинулось дальше этапа сбора данных. Управление людских ресурсов объяснило это двумя факторами: а) низкой активностью респондентов; б) несовместимостью программного обеспечения.

19. Управление людских ресурсов планирует начать реализацию нового проекта по составлению списка сотрудников с указанием квалификации на основе Интернета. Этот список будет содержать больше данных и информации, доступ к которым сотрудники смогут получать в любое время, и его легко будет обновлять. Для достижения успеха Управлению людских ресурсов необходимо в полной мере решить вопрос о том, как эти данные будут использоваться для оказания содействия процессу планирования в области людских ресурсов, а также процессу набора и расстановки кадров. В недавно распространенном документе, содержащем предложение о реформе в области набора, расстановки кадров и повышения по службе (см. пункты 28–31), конкретно не говорится о том, каким образом проект по созданию списка сотрудников с указанием квалификации будет инкорпорирован в данный процесс.

Управление базой данных

20. В пункте 17 доклада Генерального секретаря о реформе управления людскими ресурсами (A/53/414) было сказано о том, что «...уже началась работа по превращению планирования людских ресурсов в компонент комплексной системы управления, которая позволяет руководителям программ принимать решения в отношении потребностей в людских ресурсах в рамках всего Секретариата на основе соответствующей информации». Тем не менее на момент проведения проверки ни Управление людских ресурсов, ни руководители программ не имели в своем распоряжении комплексной базы данных.

21. Первый модуль Комплексной системы управленческой информации (ИМИС) вступил в строй в 1995 году и был предназначен для работы с кадровыми документами. Тем не менее, как заявляет Управление людских ресурсов, хранящиеся в ИМИС данные по-прежнему являются ненадежными и зачастую их необходимо корректировать вручную. Хотя Управление использует хранящиеся в ИМИС комплексные базы данных о людских ресурсах, оно не контролирует ввод данных, который осуществляется административными канцеляриями. УСВН отметило, что эта проблема существует уже много лет и какие-либо серьезные попытки решить ее не предпринимались. Кроме этого, система не является комплексной с географической точки зрения. Поскольку ИМИС далее не расширяется, Управление людских ресурсов на ежемесячной основе вручную сводит воедино информацию из восьми региональных баз данных в целях подготовки общих статистических данных по Организации.

22. В 1999 году в ИМИС был установлен дополнительный новый модуль «Ректрэк», который позволяет вести поиск специалистов в целях набора сотрудников. В Центральном учреждении этот модуль начал функционировать 1 июля 1999 года, и с его помощью регистрируются все этапы и время процесса набора, необходимые для замещения вакансий в Секретариате. Предполагалось, что тремя главными преимуществами этого модуля станут: а) возможность получения полного представления обо всем процессе набора персонала; б) доступ к данным в интерактивном режиме; и с) возможности в плане контроля. Тем не

менее на сегодняшний день руководителям программ не было предоставлено никакого доклада для целей контроля. Кроме этого, проверка установила, что содержащаяся в базе данных информация является неполной и неточной. Без адекватного управления данными и информацией и без надлежащего контроля за ними использование этого модуля не принесет ожидаемых результатов.

23. В дополнение к ИМИС различные подразделения Управления людских ресурсов разрабатывают внутренние базы данных для собственного пользования. Однако, поскольку такие базы данных не взаимодействуют друг с другом или с ИМИС, данные собираются на несистематической основе и зачастую не сопоставляются, что ведет к возникновению проблем в плане точности и надежности информации.

Обследования на предмет определения причин увольнения сотрудников

24. Управление людских ресурсов начало проводить такие обследования в 1999 году. Сотрудников, увольняющихся из Организации, просят заполнить вопросник, с тем чтобы Управление могло точно определить конкретные причины их ухода. Однако на момент проверки Управление не смогло представить какие-либо соответствующие данные или результаты анализа. Управление объяснило, что оно проведет анализ и сообщит о его результатах Генеральной Ассамблее позже в 2000 году. В настоящее время административные канцелярии несут ответственность за проведение таких обследований и предоставление информации о полученных результатах Управлению людских ресурсов. В целях повышения степени независимости и эффективности использования результатов обследований Управлению необходимо проводить обследования и анализировать их результаты самостоятельно и на более систематической основе и использовать полученные результаты в своем процессе планирования.

С. Планирование в области людских ресурсов

25. Являющаяся одним из подразделений Управления людских ресурсов Служба использования людских ресурсов и управленческой

информации, в которой работает 21 сотрудник, несет главную ответственность за общее планирование в области управления людскими ресурсами. На самом же деле, однако, большая часть ресурсов Службы используется для проведения таких мероприятий по поддержке ИМИС, как очистка данных и подготовка статистической информации, а также обслуживание файлов, а не в целях планирования. Работой по планированию занимаются лишь два временных младших сотрудника категории специалистов, и эта работа представляет собой главным образом подготовку материалов для заседаний по вопросам планирования в области людских ресурсов на уровне департаментов (см. пункт 27).

26. Хотя проблема недостаточно эффективного планирования затрагивалась в предыдущем докладе УСВН о ревизии, руководство Управления людских ресурсов не сообщило о том, чего конкретно оно ожидает от этой Службы с точки зрения выполнения ее функций централизованного планирования и координации. Слабости в деле постановки целей и разработки стратегии в области людских ресурсов усугубляются ограниченностью возможностей Управления в плане общего планирования в области людских ресурсов. В результате этого различные подходы и стратегии реализуются без надлежащего планирования и координации.

Д. Механизмы оценки и контроля

27. В 1999 году Управление людских ресурсов разработало для департаментов планы действий в области людских ресурсов и соответствующие показатели, которые связаны с такими вопросами, как географическое распределение, соотношение между числом мужчин и женщин, замещение вакансий и продвижение по службе, и начало проводить встречи отдельно с руководителем каждого департамента для обсуждения вопросов управления людскими ресурсами. По мнению УСВН, данная инициатива расширила возможности департаментов осуществлять планирование и контроль, позволив получать всеобъемлющую информацию и данные об использовании людских ресурсов по каждому департаменту на основе этих показателей.

28. Тем не менее УСВН полагает, что необходима дальнейшая доработка методики применения этих показателей. В настоящее время показатели по каждому департаменту сопоставляются со средними показателями по Секретариату или с соответствующими показателями за прошлые годы. Хотя такое сопоставление позволяет сравнить положение в том или ином департаменте с положением в других департаментах, оно не обязательно содействует повышению эффективности управления людскими ресурсами. Например, статистические данные могут свидетельствовать о том, что тот или иной департамент имеет более высокие показатели перевода и мобильности сотрудников, чем в среднем по Секретариату. Однако эти необработанные данные, если рассматривать их отдельно, не дают администрации какой-либо серьезной информации, которая позволила бы ей оценить, находится ли нынешний показатель в пределах желательных нижних и верхних пороговых уровней, или же его необходимо улучшить.

29. Ежегодный доклад Генерального секретаря Генеральной Ассамблеи о составе Секретариата является наиболее всеобъемлющим документом с точки зрения информации о положении дел в области людских ресурсов в Организации. Статистическая информация и данные, включаемые в этот доклад, являются для государств-членов основой для оценки эффективности деятельности в области управления людскими ресурсами и определения соответствующих приоритетов/стратегий. Управление людских ресурсов также использует эту информацию в своих подразделениях в целях осуществления планирования и контроля в области людских ресурсов. Этот доклад содержит всеобъемлющую информацию, и с годами он стал качественнее и полнее по своему охвату. По мнению УСВН, более тщательный анализ ключевых статистических показателей сделал бы данный доклад еще более полезным, о чем говорится ниже.

30. В докладе не анализируется, что стоит за статистическими показателями в области людских ресурсов. Например, в докладе указан коэффициент повышения сотрудников по службе, составляющий 7,1 процента. Однако неясно, является ли данный показатель отражением крайне тяжелой ситуации

или улучшения положения дел, или же представляет собой полезный статистический инструмент, на котором могут быть основаны принимаемые решения. Кроме этого, некоторые статистические данные можно было бы представлять таким образом, чтобы это облегчало анализ. Например, мероприятия по набору персонала были представлены с разбивкой по категориям первоначальных и повторных назначений. Эта информация была бы еще более полезной, если бы она отражала также и соотношение между показателями набора внутренних и внешних кандидатов.

Е. Представление предложения в отношении набора, расстановки кадров и повышения по службе

31. Пересмотренное предложение Управления людских ресурсов в отношении системы набора, расстановки кадров и повышения по службе, представленное в марте 2000 года, включает следующие основные элементы:

- a) полная передача функций принятия решений в отношении выбора кандидата руководителям;
- b) составление описаний общих должностных функций в электронной форме в целях содействия стандартизированной и своевременной обработке документации;
- c) создание списка квалифицированных кандидатов в качестве альтернативы объявлениям о вакантных должностях;
- d) заблаговременная подготовка критериев оценки;
- e) замена нынешней процедуры рассмотрения кандидатур процессом обзора соответствующими органами, состоящими из представителей как персонала, так и администрации;
- f) предоставление УЛР права лишать руководителей делегированных им полномочий в случае невыполнения ими соответствующих требований; и
- g) сокращение максимального срока набора сотрудников до 120 дней.

32. УСВН приветствует это предложение, поскольку оно призвано устранить многие узкие места, которые УСВН выявило в рамках нынешней системы. По мнению УСВН, это предложение представляет собой значительный шаг вперед в деле упорядочения процесса набора персонала. Предполагаемый им активный подход должен стать примером для других департаментов и управлений в контексте разработки их собственных стратегий осуществления реформы. На момент проведения проверки реализация этой инициативы все еще находилась на этапе рассмотрения предложения, и УСВН не была предоставлена достаточно подробная информация для того, чтобы оно могло провести полноценный анализ. Тем не менее, основываясь на предварительной оценке имеющейся информации, УСВН подготовило несколько замечаний в отношении этого предложения, которые приводятся ниже.

33. Это предложение предполагает, что руководители программ будут иметь возможность получать список квалифицированных кандидатов до того, как будет размещено объявление о вакантной должности. Если в этом списке будут выявлены соответствующие квалифицированные кандидаты, объявления о вакансиях публиковаться не будут. Поскольку эта инициатива могла бы значительно изменить методику отбора кандидатов, УСВН полагает, что механизм составления и ведения списка квалифицированных кандидатов необходимо тщательно продумать.

34. Согласно этому предложению, критерии оценки кандидатов должны разрабатываться руководителями программ, а затем они должны заблаговременно рассматриваться и утверждаться органом по обзору, включающим представителей персонала и администрации. После выбора кандидатур этот обзорный орган будет лишь изучать вопрос формального соответствия процедур соответствующим критериям. Поэтому разработка адекватных критериев имеет чрезвычайно важную роль для обеспечения согласованности оценок во всех департаментах и набора наилучших кандидатов. Возникают также вопросы в отношении того, в какой степени институциональные элементы, такие, как географическое распределение и соотношение между числом женщин и мужчин, будут рассматриваться и как они будут учитываться. Кроме этого, неясно, как субъективные критерии,

субъективные критерии, увязанные с установленными ключевыми квалификационными требованиями Организации, такими, как отношение или творческий подход к делу, будут количественно определяться или оцениваться. Управлению людских ресурсов еще предстоит рассмотреть эти вопросы и отразить результаты этого рассмотрения в четко разработанных стратегиях и конкретных оперативных руководящих указаниях.

Управление людских ресурсов согласно с тем, что основные квалификационные требования, которые были определены для всей Организации, должны поддаваться количественному измерению, с тем чтобы можно было оценить, в какой степени они учитываются при наборе, расстановке и продвижении сотрудников по службе. Позитивным шагом является то, что Управление направило департаментам и управлениям руководящие указания в отношении того, как следует толковать и применять квалификационные требования, включая отражение этих требований в их объявлениях о вакантных должностях и в служебных аттестациях. Кроме этого, были организованы семинары и учебные мероприятия, посвященные проведению собеседований с кандидатами на основе учета уровня их компетентности.

III. Процесс набора

A. Общие сроки набора сотрудников

35. В своем докладе за 1997 год о проверке практики набора сотрудников УСВН указало, что для набора нового сотрудника в среднем требуется 461 день. Для того чтобы определить, сократилось ли время набора сотрудников, УСВН запросило у Управления людских ресурсов данные о наборе сотрудников за 1999 год². Основные данные были

² С тем чтобы дать точную картину того, как Управление людских ресурсов осуществляет процесс набора сотрудников, при определении статистических показателей за 1999 год не учитывались факторы, которые не могут контролироваться со стороны Управления, такие, как период времени между датой окончательного утверждения кандидата и датой его выхода на работу.

получены через модуль ИМИС «Ректрэк». Однако, в силу того, что содержащаяся в базе данных информация была неполной и неточной, УСВН получило дополнительную информацию путем непосредственного ознакомления с личными делами вновь набранных сотрудников. Проведенный УСВН анализ показал, что период времени, необходимый для набора тех сотрудников, чьи личные дела были изучены, в среднем уменьшился с 388 дней до 275 дней (см. таблицу). Наиболее значительно (107 дней) сократился период времени между вынесением рекомендаций департаментом и утверждением кандидатуры органами по назначениям и продвижению по службе.

В целях эффективного сравнения показателей эти факторы также не учитывались и при определении статистических данных за 1996 год, в результате чего общий показатель срока набора сотрудника составлял не 461 день, а 388 дней.

Таблица
Продолжительность процесса набора персонала

<i>Этапы процесса набора</i>		<i>Продолжительность процесса набора (число дней в среднем)</i>		
		<i>Начало</i>	<i>Завершение</i>	
		<i>1996 год</i>	<i>1999 год</i>	
A	Просьба Департамента о размещении объявления о вакантной должности	Размещение объявления о вакансии	45	17
B	Размещение объявления о вакансии	Окончание срока размещения объявления о вакансии	31	36 ^a
C	Окончание срока размещения объявления о вакансии	Направление департаменту краткого списка кандидатов	19	21
D	Направление департаменту краткого списка кандидатов	Вынесение рекомендации департаментом	121	152
E	Вынесение рекомендации департаментом	Вынесение рекомендации органом по назначениям и продвижению по службе	151	44
F	Вынесение рекомендации органом по назначениям и продвижению по службе	Утверждение Генеральным секретарем	21	5
Продолжительность всего процесса			388	275

a Генеральная Ассамблея требует, чтобы все объявления о внешних вакансиях размещались на 60 дней, а о внутренних вакансиях — на 21 день.

36. Хотя общая продолжительность процесса набора персонала сократилась, УСВН обнаружило, что с 1996 года этап рассмотрения кандидатур департаментом фактически стал более продолжительным. После того как основные департаменты получают от Управления людских ресурсов список кандидатов, на подготовку рекомендаций у них уходит в среднем 152 дня, что на 26 процентов больше, чем в 1997 году, когда этот показатель составлял 121 день. Это свидетельствует о том, что в настоящее время более половины всего времени, необходимого на набор персонала, приходится на долю основных департаментов. Проведя ограниченный обзор личных дел вновь набранных сотрудников, УСВН выявило некоторые возможные причины задержки с принятием решения департаментами, в число которых входили отсутствие квалифицированных кандидатов в списках и сложный и требующий много времени процесс внутренней оценки.

37. Предложение Управления людских ресурсов в отношении реформы процедуры набора призвано устранить задержки за счет передачи всех полномочий на принятие решений руководителям программ, которые вместе с тем будут нести всю ответственность за принимаемые ими решения. Цель заключается в том, чтобы сократить время, которое затрачивает департамент на отбор кандидатов, до 30 дней; как подсчитало УСВН, это на 80 процентов меньше, чем нынешний показатель, составляющий 152 дня. Однако, если учесть, насколько значительно предполагается сократить сроки, а также тот факт, что Управление людских ресурсов не предоставило департаментам конкретных указаний в отношении мер, которые надлежит принять, не ясно, каким образом Секретариат добьется этого целевого показателя.

В. Объявления о вакантных должностях

38. Объявления о вакантных должностях размещаются на досках объявлений, в разделе объявлений на странице электронной почты и на веб-сайте в Интернете, а также направляются почтой более чем в 1200 точек во всем мире. Управление людских ресурсов заявило, что использование веб-сайтов является эффективным средством охвата потенциальных кандидатов, поскольку число заявлений значительно возросло. Однако Управление не проводило оценку относительной эффективности каждого из методов охвата кандидатов. По-прежнему остаются сомнения в отношении эффективности рассылки объявлений почтой в 1200 пунктов во всем мире с точки зрения расходов и сроков доставки информации потенциальным кандидатам.

39. В настоящее время объявления приводятся в хронологическом порядке по мере их обнаружения, в то время как потенциальные кандидаты обычно заинтересованы в тех вакансиях, которые связаны конкретно с их областями деятельности и подходят им с точки зрения их опыта работы (с точки зрения класса/разряда должности в тех случаях, когда речь идет о внутренних кандидатах). Для того чтобы еще более облегчить поиск потенциальных кандидатов, объявления о вакансиях следует сортировать, как минимум, с разбивкой по профессиональным категориям и классам/разрядам должностей. Если в будущем в соответствующие программы будет добавлена функция поиска, это значительно повысит эффективность этих средств распространения объявлений.

40. Процесс набора начинается с публикации информации о той или иной должности. Поэтому изучение критериев, используемых для составления объявлений о вакансиях, играет важную роль. Объявление о вакантной должности является основным механизмом, с помощью которого на ту или иную должность подыскивается подходящий кандидат. Успех процесса набора зависит, в частности, от четкого, точного описания должностных функций и профессиональных навыков, необходимых для эффективного выполнения обязанностей на той или иной должности. Обзор личных дел вновь набранных сотрудников, который УСВН провело в связи с определением сроков набора персонала в 1999 году, показал, что Управлению людских ресурсов

необходимо активно пропагандировать и контролировать подготовку департаментами реалистичных описаний должностных требований, включаемых в объявления о вакантных должностях.

41. В рамках нынешних тенденций в области набора персонала, о которых говорится в докладе Целевой группы от 12 марта 1999 года, озаглавленном «Improving Recruitment, Placement and Promotion in the UN Secretariat» («Совершенствование практики набора, расстановки и продвижения по службе сотрудников в Секретариате Организации Объединенных Наций»)³, подчеркивается необходимость указывать те специфические профессиональные навыки и умения, которые необходимы для замещения каждой конкретной должности, чего не предусматривает принятый в Организации Объединенных Наций стандартный подход. Зачастую требования в отношении опыта работы и/или ученой степени длительное время остаются неизменными. Для того чтобы Организация могла выполнить свое обязательство в отношении формирования штата молодых, квалифицированных и мобильных специалистов, Управлению людских ресурсов необходимо инструктировать департаменты по вопросам переоценки стандартных должностных требований и составления реалистичных объявлений о вакантных должностях, в которых находили бы свое отражение соответствующие квалификационные требования, навыки и опыт, необходимые для выполнения функциональных обязанностей на той или иной должности.

42. Опыт работы в соответствующей области иногда рассматривается в качестве альтернативы научной квалификации. В этой связи УСВН отметило улучшение качества объявлений о ряде вакантных должностей в Экономической комиссии для Африки (ЭКА). В этих объявлениях

³ В докладе, в частности, отмечалось, что «...критерии отбора зачастую неадекватны. В описаниях должностных функций зачастую не имеющие актуального значения требования (такие, как продолжительность работы на той или иной конкретной должности или на должности того или иного конкретного уровня) выдвигаются в ущерб более важным требованиям (таким, как наличие подтвержденного послужного списка, умений и профессиональной квалификации)».

указывалось, что «кандидат, имеющий степень бакалавра и богатый опыт работы в соответствующей области, может быть рассмотрен в качестве претендента на замещение должности». Вместе с тем в недавно распространявшихся объявлениях о вакантных должностях в области информационной технологии не говорилось о необходимости наличия у кандидатов более высокой ученой степени. УСВН поддерживает этот новый, творческий подход и настоятельно призывает применять его в отношении объявлений о других вакантных должностях.

43. Если в объявлениях о вакансиях будет слишком конкретизирована выслуга лет кандидата, это может вынудить кандидатов со всеми остальными вполне удовлетворительными характеристиками не подавать заявление на замещение вакансий. Кроме этого, выдвижение требования о длительной выслуге лет могло бы вывести из числа претендентов многих потенциально подходящих кандидатов-женщин (если учесть, что в некоторых развивающихся странах женщины сравнительно недавно появились на рынке труда в качестве специалистов), а также многих других молодых специалистов. В связи с этим УСВН отметило, что Управление людских ресурсов пыталось сократить требуемый минимальный срок выслуги лет, для чего оно опубликовало новые руководящие принципы в отношении замещения вакансий (VM-98) в 1998 году. Как утверждает руководство Управления, руководители программ воспротивились этой мере, и поэтому Управление временно приостановило ее реализацию. Кроме этого, указание на необходимость конкретного максимального срока выслуги лет у кандидата, как представляется, не приносит какой-либо пользы. Иногда в объявлениях о вакантных должностях поле деятельности, в которой необходимо иметь опыт, трактуется очень узко. Выдвижение требования о наличии опыта предыдущей работы в связанных с Организацией Объединенных Наций системах, таких, как ИМИС, или в конкретных комитетах Организации Объединенных Наций, практически полностью исключает рассмотрение внешних кандидатов в качестве претендентов на замещение вакантных должностей, несмотря на то, что объявления о замещении этих должностей размещаются и в расчете на этих кандидатов.

С. Другие методы определения кандидатов

44. Число заявлений, полученных Управлением от внешних кандидатов, увеличилось примерно с 20 800 в 1997 году до 45 000 в 1999 году. Все объявления о внешних вакансиях помещаются на веб-сайте Организации, причем отмечается увеличение числа заявлений, получаемых через Интернет: если в 1997 году было получено 200 таких заявлений, то в 1999 году их число составило 27 000. Секция кадрового обеспечения Управления сопоставляет заявления кандидатов с требованиями к квалификации кандидатов, содержащимися в объявлении о вакансии, и направляет список кандидатов, удовлетворяющих установленным критериям, в департамент, представивший заявку. Секция также ведет список внешних кандидатов, которые могут рассматриваться в будущем. По мнению УСВН, список внешних кандидатов, при условии его надлежащего использования, может быть эффективным и результативным инструментом для набора персонала. Вместе с тем, УСВН выявило несколько недостатков в ведении списка.

45. Секция кадрового обеспечения не разработала четкие правила ведения списка внешних кандидатов. Конкретнее, она не определила, как долго кандидат должен оставаться в списке, и не установила процедуру периодического обновления информации о кандидатах. Помимо этого, в списке продолжают фигурировать уже набранные внешние кандидаты. Недостаточно оперативное обновление списка в конечном счете приведет к снижению его полезности.

46. Структура списка и его содержание не позволяют легко вести эффективный поиск кандидатов, удовлетворяющих конкретным критериям. В настоящее время для ведения списка используется простая электронная таблица, предназначенная для выполнения расчетов. Чтобы список более эффективно выполнял свои функции, позволяя получать соответствующую информацию о кандидатах на конкретные вакантные должности, его следует организовать как систему управления базами данных. С учетом того, что в списке содержится информация о большом числе кандидатов (свыше 800), в такой системе необходимо предусмотреть функцию поиска. Искать

информацию в списке также будет легче, если система поиска будет построена на использовании стандартных наборов ключевых слов. В нынешнем списке для описания одних и тех же функций используются разные слова: например, «экономика»/«экономист» или «окружающая среда»/«экология»/«экологические исследования». Используются также такие неточные и абстрактные ключевые слова, как «анализ», «просвещение», «опыт» или «наука».

47. В 1999 году Секция кадрового обеспечения создала новый список. Секция, однако, не смогла привести какие-либо конкретные данные о том, насколько широко этот список используется для отбора кандидатов. Помимо этого, руководители программ не имеют доступа к этому списку, который может быть важным инструментом для поиска и отбора кандидатов.

48. В целях удовлетворения потребностей в квалифицированных кандидатах, которых не всегда удается привлечь с помощью традиционных объявлений о вакансиях, Секция кадрового обеспечения приступила к осуществлению программы поиска кандидатов на руководящие должности по отдельным заявкам. В 1998 году она проводила такой поиск 19 раз, а в 1999 году — 13 раз. Эта программа предусматривала размещение объявлений в международных журналах и газетах и установление прямых контактов с профессиональными ассоциациями. Несмотря на то, что этот нетрадиционный подход заслуживает одобрения, Секция не провела оценки результативности этой программы с точки зрения выгод и затрат и не располагает какими-либо данными о числе сотрудников, набранных в результате осуществления этой программы.

D. Процесс оформления при наборе кандидатов

49. После утверждения рекомендованной кандидатуры соответствующие подразделения (группы) Управления людских ресурсов приступают к процессу оформления, который включает проверку сведений об образовательном уровне и рекомендаций, а также медицинское освидетельствование. Переписка с кандидатами ведется по почте, однако для ускорения обмена информацией также используется факсимильная

связь. Вместе с тем УСВН отмечает, что УЛР регулярно не использует такие альтернативы, как электронная почта, даже в тех случаях, когда кандидаты сообщают свои адреса электронной почты.

50. По результатам предыдущей ревизии, проведенной УСВН, была представлена рекомендация о целесообразности прекращения практики включения в запросы, направляемые бывшим/нынешним работодателям, вопросов о личных качествах кандидатов и о том, что задаваемые вопросы должны ограничиваться фактологической информацией о трудовой деятельности кандидатов. Эта рекомендация была подготовлена исходя из того, что работодатели неохотно отвечают на вопросы, касающиеся личных качеств сотрудников, что замедляет процесс проверки рекомендаций в целом. Несмотря на это, как показала последняя проверка, Управление людских ресурсов продолжает включать вопросы, касающиеся личных качеств кандидатов, в запросы, рассылаемые работодателям. Руководство Управления заявляет, что такая информация по-прежнему необходима, поскольку личные качества кандидатов представляют собой важный аспект, который требует проверки до принятия решения о наборе кандидата. Тем не менее оно сообщило, что оно рассмотрит вопрос о том, чтобы во избежание неоправданных задержек включать вопросы, касающиеся личных качеств кандидатов, в факультативном порядке.

IV. Национальные конкурсные экзамены

51. В 1999 году Секция кадрового обеспечения приняла ряд мер по улучшению практики набора по результатам национальных конкурсных экзаменов. Эти меры включали обновление информации, содержащейся в списке, и увеличение числа кандидатов, набираемых по результатам национальных конкурсных экзаменов.

52. Несмотря на предпринимаемые Управлением людских ресурсов усилия по расширению практики набора персонала по результатам национальных конкурсных экзаменов и наличие соответствующих кандидатов, некоторые руководители по-прежнему неохотно осуществляют набор таких кандидатов, а в

результате этого многие должности класса С-2 остаются вакантными. По состоянию на 31 декабря 1999 года из 444 должностей класса С-2/1, финансируемых за счет средств регулярного бюджета, были не заняты 57 должностей, или 13 процентов от общего числа должностей. Это, возможно, объясняется такими причинами, как продолжительность процесса набора персонала или несоответствие между кадровыми потребностями подразделений и квалификацией кандидатов, прошедших национальные конкурсные экзамены. В 1999 году по результатам национальных конкурсных экзаменов были набраны только 73 кандидата.

53. Учитывая эти моменты, Секция экзаменов и тестов планирует подробно рассмотреть вопрос об эффективности процесса национальных конкурсных экзаменов. УСВН поддерживает эту инициативу и вновь подчеркивает необходимость проведения оценки потребностей руководителей программ, которая позволит составить более предметное представление о том, что именно они ожидают от программы национальных конкурсных экзаменов.

54. В целом, экзамены проводятся по основным профессиональным категориям. Тем не менее, когда это необходимо, могут быть организованы экзамены и для представителей сугубо конкретных профессиональных категорий. Например, в 1999 году были проведены экзамены по «информационным технологиям в области управления базами данных о запасах минеральных ресурсов» и «перевозке опасных материалов». С учетом того, что должности класса С-2 предназначаются для младших специалистов начального уровня, по мнению УСВН, проведение таких экзаменов противоречит цели национальных конкурсных экзаменов, которая состоит в осуществлении набора младших специалистов, а не экспертов узкого профиля. По мнению УСВН, которое Управление людских ресурсов в принципе разделяет, стандартные категории, установленные для проведения национальных конкурсных экзаменов, должны быть достаточны для оценки знаний и навыков кандидатов на все должности класса С-2. Специальные знания могут быть приобретены непосредственно в Организации, при условии, что кандидаты имеют необходимые базовые навыки и знания. Тем не менее, Управление людских ресурсов отметило, что *эту точку зрения*

разделяют не все руководители программ и, в частности, некоторые из них придадут большое значение экзаменам по специальной тематике.

V. Выводы

55. По мнению УСВН, успех усилий Управления людских ресурсов в области набора персонала и проведения реформы будет во многом зависеть от того, насколько Управление будет привержено реализации следующих основных концепций:

а) постановка четких и конкретных целей, согласованных с планами оперативной деятельности департаментов и стратегическим планом действий;

б) разработка скоординированного комплексного подхода, охватывающего все инициативы;

с) принятие конкретных количественных показателей для оценки прогресса.

56. В своих комментариях по проекту доклада Управление людских ресурсов отметило, что *«на первом этапе кадрового планирования, начатого Управлением людских ресурсов в 1999 году, деятельность преднамеренно осуществлялась на уровне департаментов в целях обеспечения ее практической направленности и ее осуществимости и укрепления доверия между Управлением и департаментами и развития сотрудничества между ними в деле претворения в жизнь этой беспрецедентной инициативы. В настоящее время Управление убеждено в том, что организации готовы приступить ко второму, более сложному этапу «стратегического» планирования. На этом, втором этапе планирования в соответствии с мандатами Генеральной Ассамблеи на основе планов по программам, подготовленных департаментами, будет разработан всеобъемлющий организационный план укомплектования кадрами, исходя из которого будут разрабатываться соответствующие инициативы в области набора персонала и общие долговременные и кратковременные цели Организации в этой области».*

VI. Рекомендации

57. По мнению УСВН, предпринимаемым Организацией усилиям по формированию гибкого, транспарентного и эффективного процесса набора персонала будут дополнительно способствовать следующие рекомендации.

Рекомендация 1

Управлению людских ресурсов следует разработать стратегический план управления людскими ресурсами в целях осуществления программы реформы Генерального секретаря и мандатов Генеральной Ассамблеи. Этот стратегический подход должен учитывать факторы, действующие в нынешней обстановке, и будущие факторы и предусматривать следующее:

- a) постановку четких целей, которые должны поддаваться количественной оценке и быть осуществимыми;
- b) разработку стратегий и планов действий, способствующих достижению этих целей;
- c) своевременный контроль и оценку прогресса в достижении этих целей (AM/2000/43/01).

Управление людских ресурсов планирует продолжать усилия по осуществлению этой рекомендации в тесном сотрудничестве с департаментами и управлениями.

Рекомендация 2

Управлению людских ресурсов следует тесно сотрудничать с департаментами в разработке целей и оперативных установок, касающихся географического распределения и соотношения между мужчинами и женщинами, в установленные сроки и представлять Генеральному секретарю информацию о результатах, достигнутых каждым департаментом (AM/2000/43/02).

Управление людских ресурсов подтвердило свои комментарии по рекомендации 1. Кроме того, по вопросам обеспечения равного соотношения между мужчинами и женщинами Управление будет сотрудничать с Канцелярией Специального советника по гендерным вопросам и улучшению положения женщин.

Рекомендация 3

Управлению людских ресурсов следует разработать подробный план действий в отношении использования базы данных о навыках и квалификации сотрудников, в частности в связи с предложением о проведении реформы системы набора, повышения по службе и расстановки кадров (AM/2000/43/03).

Управление людских ресурсов поддерживает эту рекомендацию и заявляет о том, что оно согласует свою систему с предлагаемой системой набора, повышения по службе и расстановки кадров после того, как Генеральная Ассамблея утвердит предлагаемую систему.

Рекомендация 4

Управлению людских ресурсов в консультации с Группой по проекту ИМИС следует повысить эффективность управления информацией в области людских ресурсов посредством: a) объединения отдельных географических баз данных; b) повышения качества данных, которые содержатся в модуле, посвященном кадровым решениям, за счет обеспечения надлежащего учета мнения потребителей; c) наблюдения за вводом данных в модуль «Ректрэк»; и d) подготовки периодических докладов для оценки эффективности процесса набора персонала (AM/2000/43/04).

Управление людских ресурсов как ведущее подразделение в области внедрения модуля системы ИМИС для мониторинга набора персонала и самый активный пользователь этого модуля приветствует эту рекомендацию и заявляет о том, что оно будет продолжать тесно сотрудничать с Группой по проекту ИМИС и другими подразделениями в целях повышения эффективности использования системы «Ректрэк» всеми заинтересованными сторонами. Меры, направленные на улучшение положения в этой области, предусмотренные в решениях (a) и (b) выше, уже отражены в плане работы.

Рекомендация 5

Управлению людских ресурсов следует:

а) изучать возможность автоматизации процесса опроса сотрудников при уходе со службы в целях упрощения прямого управления этим процессом со стороны Управления людских ресурсов;

б) анализировать результаты такого опроса и учитывать их в кадровом процессе планирования деятельности по управлению людскими ресурсами (АМ/2000/43/05).

Управление людских ресурсов уже приступило к реализации этой рекомендации в 1999 году и планирует осуществить ее в полном объеме.

Рекомендация 6

Управлению людских ресурсов следует сделать функцию планирования одним из приоритетных направлений деятельности департаментов в целях обеспечения непрерывной разработки стратегических планов и координации своих инициатив (АМ/2000/43/06).

В течение последних нескольких лет Управление людских ресурсов придавало большое значение своей деятельности в области планирования, и оно будет продолжать совершенствовать эту функцию и впредь. При этом следует отметить, что в рамках существующих ограниченных ресурсов был достигнут определенный прогресс. По мере приближения к завершению работы над проектом ИМИС такие ресурсы могут быть выделены на цели планирования.

Рекомендация 7

В целях обеспечения надлежащего процесса набора персонала и его транспарентности Управлению людских ресурсов следует разработать развернутые планы осуществления предложения по реформе в области набора, повышения по службе и расстановки кадров. Такие планы должны, не ограничиваясь этим, включать следующее:

а) разработку критериев оценки кандидатов с применением рейтингов и методов взвешивания для рассмотрения субъективных и институциональных факторов;

б) разработку развернутой стратегии достижения 30-дневного целевого показателя длительности процесса отбора кандидатов на уровне департаментов (АМ/2000/43/07).

Продлав большую предварительную работу в этой области, Управление людских ресурсов отмечает важное значение этой рекомендации и заявляет, что, как только Генеральная Ассамблея утвердит соответствующее предложение, УЛР в сотрудничестве с департаментами разработает сбалансированную систему оценки и представит план осуществления, направленный на ускорение деятельности без ущерба для конечных целей набора персонала.

Рекомендация 8

Управлению людских ресурсов следует провести углубленный анализ статистических данных в области управления людскими ресурсами и определить исходные стандарты по каждому кадровому показателю для оценки результативности осуществляемой деятельности в области управления людскими ресурсами как всех департаментов вместе, так и каждого в отдельности на основе сопоставления с желательным уровнем (АМ/2000/43/08).

Управление людских ресурсов согласно с этой рекомендацией и заявляет, что оно будет ее учитывать при составлении следующего бюджета и плана по программам, а также планов департаментов в области людских ресурсов.

Рекомендация 9

Управлению людских ресурсов следует совершенствовать свою стратегию информационно-пропагандистской работы посредством: а) проведения анализа с точки зрения затрат и выгод альтернативных механизмов набора персонала, включая глобальную рассылку объявлений о вакансиях и программу поиска кандидатов для заполнения руководящих должностей; и б) сосредоточения своих ресурсов на внедрении методов, более эффективных с точки зрения затрат (АМ/2000/43/9).

Управление людских ресурсов согласно с этой рекомендацией и заявляет, что оно рассмотрит

свои разнообразные методы информационно-пропагандистской работы в целях сохранения, совершенствования и использования самых эффективных из них.

Рекомендация 10

Управлению людских ресурсов следует совершенствовать в функциональном отношении свой веб-сайт и обновляемую с помощью электронной почты доску объявлений посредством сортировки объявлений о вакансиях по профессиональным категориям и классам должностей, а также посредством включения функции поиска по ключевому слову (АМ/2000/43/10).

Управление людских ресурсов приветствует эту рекомендацию и заявляет, что оно уже соответствующим образом улучшило свою систему размещения электронных объявлений о вакантных должностях. УЛР планирует обеспечить функцию поиска в ближайшем будущем. До конца года предусматривается также осуществить и другие усовершенствования.

Рекомендация 11

Управлению людских ресурсов, тесно сотрудничая с руководителями программ, следует возглавить усилия по проведению переоценки стандартных требований в отношении ученых степеней и стажа практической работы в отношении конкретных должностей и принять меры к тому, чтобы в объявлениях о вакансиях предъявлялись гибкие и надлежащие требования к образовательному уровню и стажу работы (АМ/2000/43/11).

Управление людских ресурсов приветствует эту рекомендацию. В настоящее время в рамках специальной кампании в области набора персонала, к осуществлению которой УЛР приступило в 2000 году в целях существенного сокращения доли вакантных должностей в ЭКА, в экспериментальном порядке и в тесном сотрудничестве с ЭКА УЛР использует новый механизм объявления вакантных должностей. Такое сотрудничество до сих пор давало положительные результаты, и накопленный опыт

будет применяться при размещении всех остальных объявлений о вакантных должностях.

Рекомендация 12

Управлению людских ресурсов следует:

а) разработать политику в отношении ведения и рассылки списка внешних кандидатов, включая процедуры периодического обновления списка, оценки эффективности его использования и определения стандартных наборов ключевых слов для каждой профессиональной категории;

б) изучить возможность установки коммерческого пакета программного обеспечения в целях облегчения функции поиска (АМ/2000/43/12).

Управление людских ресурсов согласно с этой рекомендацией. Уже принят ряд мер по улучшению процесса обновления списка. Усилия на этом направлении будут продолжаться до тех пор, пока список не станет в полной мере полезным инструментом для набора кадров.

Рекомендация 13

Управлению людских ресурсов следует более активно использовать такие современные средства, как электронная почта и факсимильная связь в целях ускорения процесса набора персонала (АМ/2000/43/13).

Управление людских ресурсов поддерживает эту рекомендацию. В процессе реформы процесса набора кандидатов из списка лиц, сдавших национальные конкурсные экзамены, Управление осуществило меры, направленные на обеспечение полной интеграции систем электронной почты, и будет продолжать все более широко использовать Интернет. В местах службы, которые не имеют доступа к Интернету, Управление будет продолжать пользоваться обычной почтой или факсимильной связью.

Рекомендация 14

Во избежание задержек с проверкой рекомендаций, полученных от бывших/нынешних работодателей, Управлению людских ресурсов

следует сделать ответы на вопросы о личных качествах кандидатов факультативными (АМ/2000/43/14).

Управление людских ресурсов согласно с этой рекомендацией и заявляет, что оно сделает ответы на вопросы о личных качествах кандидатов факультативными.

Рекомендация 15

Управлению людских ресурсов следует провести комплексный обзор эффективности системы национальных конкурсных экзаменов и оценить альтернативные подходы, включая:

а) оценку управленческих потребностей и приведение содержания и качественного уровня таких экзаменов в соответствие с этими потребностями;

б) пересмотр вопроса о стоимости проведения экзаменов с учетом их результативности;

с) оценку результативности программы с точки зрения того, насколько она позволяет обеспечивать набор кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран;

д) отказ от практики проведения специализированных экзаменов для заполнения конкретных должностей (АМ/2000/43/15).

Управление людских ресурсов приняло решение провести такой обзор до начала ревизии, и, таким образом, оно полностью согласно с этой рекомендацией. Предполагается, что такой обзор будет завершен к концу 2000 года. После этого Управление приступит к осуществлению мероприятий по итогам обзора.

(Подпись) Дилип **Наир**
Заместитель Генерального секретаря
по службам внутреннего надзора