



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
19 February 2008
Russian
Original: English

Шестьдесят вторая сессия

Пункт 134 повестки дня

Объединенная инспекционная группа

Доклад Объединенной инспекционной группы об управлении, ориентированном на конкретные результаты, в Организации Объединенных Наций в контексте процесса реформ

Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить членам Генеральной Ассамблеи для рассмотрения свои замечания по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Управление, ориентированное на конкретные результаты, в Организации Объединенных Наций в контексте процесса реформ» (см. A/61/805).



Резюме

В своем докладе (см. A/61/805) Объединенная инспекционная группа рассмотрела эволюцию управления, ориентированного на конкретные результаты, в Организации Объединенных Наций. Она осветила и проанализировала компоненты этой концепции с использованием системы контрольных параметров, разработанной Группой в серии подготовленных ею докладов по этому вопросу. Генеральный секретарь преисполнен решимости обеспечить полное внедрение в рамках всего Секретариата стратегии управления, ориентированного на конкретные результаты, в соответствии с решениями Генеральной Ассамблеи и с учетом ограниченности имеющихся ресурсов. Он согласен с мнением Группы о том, что всестороннее внедрение практики управления, ориентированного на конкретные результаты, приведет к ощутимым улучшениям в разработке и осуществлении программ и мероприятий. Содержащиеся в докладе Группы рекомендации были приняты во внимание при разработке предлагаемой системы управления, ориентированного на конкретные результаты, которая описывается в докладе Генерального секретаря по этому вопросу (A/62/701) и задумана для того, чтобы улучшить управление и надзор в Организации и повысить эффективность работы и подотчетность руководства. Предлагаемая система призвана создать благоприятные условия для полного внедрения практики управления, ориентированного на конкретные результаты, за счет содействия формированию в Секретариате культуры, в большей мере ориентированной на достижение конкретных результатов, и обеспечения наличия инструментов и возможностей, необходимых для того, чтобы руководители могли сосредоточивать внимание на результатах и итогах за счет эффективного планирования, составления бюджетов, контроля за осуществлением деятельности и оценки. Для обеспечения последовательности и обоснованности замечаний по докладу Объединенной инспекционной группы подготовка настоящей записки была завершена только после окончательной доработки упомянутого доклада Генерального секретаря.

I. Введение

1. Настоящий документ представляется во исполнение пункта 4 статьи 11 Статута ОИГ. Генеральный секретарь с удовольствием высказывает замечания по вышеупомянутому исследованию, которое является актуальным ввиду стоящих перед Организацией Объединенных Наций задач в контексте комплексного процесса реформы, особенно в свете недавнего рассмотрения Генеральной Ассамблеей доклада независимого Руководящего комитета, озаглавленного «Всесторонний обзор механизмов управления и надзора в Организации Объединенных Наций, ее фондах, программах и специализированных учреждениях» (A/60/883/Add.1 и 2). Генеральный секретарь представляет предложения по совершенствованию в Секретариате практики управления, ориентированного на конкретные результаты, включая анализ и план действий по их осуществлению, на основе проведенного обзора. Несмотря на значительную работу, проделанную для укрепления существующих организационных систем, таких, как система составления бюджета, ориентированного на конкретные результаты, договоры и электронная система служебной аттестации, требуются дальнейшие усилия для институционализации управления, ориентированного на конкретные результаты, для расширения использования информации о результатах в целях принятия более обоснованных решений, для направления деятельности на достижение четко определенных целей, для акцентирования внимания на результатах при формулировании политики, а также для разработки более эффективных стратегий в контексте общей системы подотчетности. Активное участие государств-членов в этом процессе имеет решающее значение для обеспечения неизменной приверженности и поддержки практике управления, ориентированного на конкретные результаты, в долгосрочной перспективе.

II. Замечания общего характера

2. Концепция управления, ориентированного на конкретные результаты, была внедрена, хотя и косвенно и под другим названием, с внедрением практики составления бюджета по программам в 1974 году, когда были предприняты попытки указать в бюджетном документе достижения и будущие цели. С установлением цикла планирования по программам, бюджетного цикла и цикла контроля и оценки в 1980-х годах были приняты процедуры для определения актуальности, эффективности и результативности работы Организации в ходе и после осуществления решений директивных органов.

3. Вышеупомянутые процедуры косвенно требовали от руководителей программ ориентировать свою работу на достижение результатов. Практика составления бюджета, ориентированного на конкретные результаты, утвержденная Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 55/231, обеспечила механизм, благодаря которому бюджетный документ можно использовать для формулирования целей, ожидаемых результатов и показателей достижения результатов (концептуальная матрица) до осуществления соответствующей деятельности. Таким образом, внедрение ориентированного на конкретные результаты подхода в Секретариате представляет собой постепенный процесс, в контексте которого еще не завершен перенос акцента с осуществления мероприятий на достижение результатов. В то время как составление бюджета, ориентированного

на конкретные результаты, является лишь одним из инструментов или процессов для определения ожидаемых результатов, управление, ориентированное на конкретные результаты, представляет собой меры, принимаемые в целях общего управления материальными и людскими ресурсами в пределах цикла планирования, составления бюджета, контроля и оценки.

III. Конкретные замечания в отношении рекомендаций Объединенной инспекционной группы

Рекомендация 1

Генеральная Ассамблея, возможно, сочтет целесообразным установить «золотое правило», в соответствии с которым новые доклады по одним и тем же реформам или управленческим процессам должны сопровождаться оценкой внедрения и отдачи от ранее предложенных процессов.

4. Генеральный секретарь в принципе согласен с этой рекомендацией и отмечает, что в Секретариате действительно проводится оценка утвержденных и проведенных реформ, насколько это позволяют имеющиеся ресурсы. В конечном итоге было бы неосмотрительно внедрять новые процессы, которые не позволяют реагировать на изменение условий и учитывать уроки, извлеченные из прошлого опыта. Вместе с тем отсутствие достаточных ресурсов по-прежнему является одним из основных факторов, препятствующих проведению Секретариатом необходимых оценок для анализа отдачи от деятельности. Несмотря на это, оценки, насколько это возможно, проводятся, и Генеральный секретарь корректирует свои подходы с учетом их результатов. Генеральный секретарь считает, что проведение любой всеобъемлющей оценки отдачи от различных мер по реформе требует целевого выделения ресурсов. В число областей недавних реформ, которые стали объектами детального анализа и оценок, входят сфера безопасности, управление людскими ресурсами и закупочная деятельность.

5. Что касается Департамента операций по поддержанию мира, то принципы управления, ориентированного на конкретные результаты, соблюдаются и внедряются в рамках его операций в контексте нынешнего формата отчетности этого департамента, представляемой Генеральной Ассамблее и Совету Безопасности. Доклад Группы по операциям Организации Объединенных Наций в пользу мира (A/55/305-S/2000/809), известный как доклад Брахими, является наглядным примером проведения в недавнем прошлом полной оценки для укрепления операций по поддержанию мира. Был также опубликован доклад о ходе осуществления утвержденных в 2002 году реформ по состоянию на 2003 год, и Генеральная Ассамблея рассматривает результаты еще одной масштабной оценки связанных с людскими ресурсами реформ, коснувшихся Департамента. Кроме того, после проведения оценки Ассамблея приняла соответствующие меры по реорганизации Департамента и созданию нового Департамента полевой поддержки согласно предложению Генерального секретаря, при подготовке которого были учтены рекомендации Управления служб внутреннего надзора, касавшиеся укрепления управленческих структур Департамента операций по поддержанию мира.

Рекомендация 2

В качестве средства обеспечения слаженности нынешнего процесса реформы Генеральной Ассамблеи следует обратиться к Генеральному секретарю с просьбой сформулировать его предложения по реформе в контексте одобренной системы контрольных параметров для внедрения управления, ориентированного на конкретные результаты, в Организации Объединенных Наций.

Рекомендация 3

Генеральному секретарю следует незамедлительно разработать общеорганизационную концептуальную схему управления, ориентированного на конкретные результаты, и расписанную по срокам стратегию его внедрения или «дорожную карту» для рассмотрения и одобрения Генеральной Ассамблеей. При этом Генеральному секретарю следует обратиться к одобренной системе контрольных параметров управления, ориентированного на конкретные результаты, в целях содействия единообразному пониманию управления, ориентированного на конкретные результаты; выработки четких определений концепций и методик управления, ориентированного на конкретные результаты; согласования инструментария и терминологии управления, ориентированного на конкретные результаты, в рамках Организации; а также адаптации управления, ориентированного на конкретные результаты, с учетом характера деятельности и операций Организации на всех уровнях и заострения внимания на последствиях и требованиях такой адаптации.

6. Генеральный секретарь согласен с основным подходом, изложенным в рекомендациях 2 и 3, и во исполнение резолюции 61/245 Генеральной Ассамблеи представляет ей доклад об управлении, ориентированном на конкретные результаты (A/62/701), в котором кратко излагаются предложения относительно системы управления, ориентированного на конкретные результаты, и содержится план действий по ее внедрению.

7. Вместе с тем единообразная и стандартизированная система контрольных параметров необязательно может быть применима или целесообразна во всех случаях.

Рекомендация 4

При разработке вышеупомянутой общеорганизационной концептуальной схемы Генеральному секретарю следует развить конкретные предложения и соответствующие обязательства по обеспечению прозрачности и подотчетности в интересах справедливого разделения труда между директивными органами, Секретариатом и надзорными органами.

8. Генеральный секретарь согласен с этой рекомендацией и представляет Генеральной Ассамблее во исполнение ее резолюции 61/245 доклад о системе подотчетности (A/62/701), в котором кратко излагаются предложения относительно укрепления нынешней системы подотчетности.

Рекомендация 5

Генеральному секретарю в его качестве Председателя Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций следует обсудить вопрос о подготовке институциональной основы в рамках Совета, предложив оперативную доктрину, правила вовлечения, руководящие

принципы и «дорожную карту» для подключения системы Организации Объединенных Наций к сотрудничеству в целях развития для представления на предмет рассмотрения и одобрения соответствующими руководящими органами организаций системы Организации Объединенных Наций.

9. Организации системы Организации Объединенных Наций поддерживают разработку «дорожной карты», которая облегчила бы согласованное планирование и принятие мер в рамках всей системы. Вместе с тем в докладе отсутствует ясность по поводу того, каким образом та или иная оперативная доктрина должна отличаться от межучрежденческих принципов, применяемых в настоящее время. Рассмотрение этой рекомендации будет продолжено в контексте будущей повестки дня Комитета высокого уровня по программам.

Рекомендация 6

Для упорядочения цикла планирования, программирования и составления бюджетов и облегчения надзора со стороны Генеральной Ассамблеи Генеральному секретарю следует представлять Генеральной Ассамблее для рассмотрения и утверждения:

а) долгосрочный инструмент планирования на срок минимум в 10 лет, в котором определяются согласованные цели, связанные с общей миссией и мандатом Организации Объединенных Наций, а также задачи, которые будут способствовать достижению таких целей, и который содержит общий прогноз потребностей в ресурсах для информационных целей;

б) среднесрочные программы на первый этап осуществления долгосрочного плана с оценками — для информационных целей — общих ресурсов, требующихся на этот период как из регулярного бюджета, так и из внебюджетных источников;

в) двухгодичный оперативный «скользящий» бюджет для ассигнования ресурсов в увязке с конкретной деятельностью (ожидаемыми результатами);

г) единый ежегодный отчетный доклад о результативности по исполнению программ, который будет облегчать проведение ежегодных обзоров Генеральной Ассамблеей для корректировки двухгодичного бюджета и его адаптации к новым мандатам и потребностям.

Рекомендация 7

В свете нового подхода, основанного на управлении, ориентированном на конкретные результаты, и с учетом 20-летнего опыта использования процедур составления бюджета, одобренных в резолюции 41/213, Генеральная Ассамблея, возможно, сочтет целесообразным пересмотреть нынешние процедуры составления бюджетов на основе предложений Генерального секретаря в соответствии с рекомендацией 6.

10. В связи с рекомендациями 6 и 7 внимание обращается на то, что Генеральная Ассамблея приняла решение сохранять с двухгодичного периода 2010–2011 годов двухгодичные стратегические рамки в качестве главного стратегического директивного документа Организации Объединенных Наций, который служит основой для планирования по программам, составления бюджета, контроля и оценки. Ассамблея приняла это решение в своей резолюции о плани-

ровании по программам, в которой она одобрила рекомендации Комитета по программе и координации, содержащиеся в разделе А главы III его доклада (A/62/16) и касающиеся опыта, накопленного в процессе планирования и составления бюджета (см. A/62/81).

Рекомендация 8

Генеральному секретарю следует представить Генеральной Ассамблее для рассмотрения и одобрения конкретное предложение по надежной системе управленческой информации для комплексной поддержки процесса управления, ориентированного на конкретные результаты, в контексте всеобъемлющей стратегии управления информацией, которую предстоит разработать. Эта система должна быть концептуально и технически способна выполнять все функции планирования, программирования, составления бюджетов, контроля, оценки и отчетности, в том числе по компонентам управления людскими ресурсами и финансовым компонентам. Проект следует подготовить на основе полномасштабных консультаций со всеми конечными пользователями, включая отделения на местах, а окончательную конфигурацию системы следует разработать только после согласования всех других компонентов управления, ориентированного на конкретные результаты.

11. Генеральный секретарь поддерживает эту рекомендацию. Генеральная Ассамблея приняла решение заменить Комплексную систему управленческой информации системой планирования общеорганизационных ресурсов следующего поколения (см. резолюцию 60/283), которая позволяет увязывать данные с рабочими процессами Организации на единой основе и обладает самыми широкими функциональными возможностями в области бухгалтерского учета, отчетности, анализа, финансового сопровождения и управления финансами, позволяя применять надежные средства подготовки финансовой и управленческой отчетности, гарантирующей самый высокий уровень анализа деятельности и качества управления и комплексную поддержку практики управления, ориентированного на конкретные результаты.

Рекомендация 9

Генеральному секретарю следует:

- a) опубликовать руководящие принципы оценки, определяющие разные типы, уровни и сроки проведения оценок;**
- b) обеспечить четкое выделение ресурсов на цели оценок;**
- c) увязать план проведения оценок в Организации с циклом планирования, программирования и составления бюджетов, обеспечив при этом, чтобы выводы оценок и извлеченные уроки использовались в последующих циклах;**
- d) одобрить среднесрочные планы проведения оценок, комбинирующие проведение самооценок с внутренними и внешними оценками, и представить доклад об их осуществлении.**

12. Генеральный секретарь согласен с общей направленностью этой рекомендации, в частности с мнением Объединенной инспекционной группы о том, что выводы и рекомендации по итогам оценок должны использоваться эффективно на основе своевременного представления докладов и обратной связи. Результа-

ты оценок и извлеченные уроки вносят крупный вклад в планирование, разработку программ, составление бюджетов, осуществление контроля, проведение оценок и подготовку отчетности в рамках соответствующих циклов, а также в разработку стратегий. В докладе Генерального секретаря об управлении, ориентированном на конкретные результаты (A/62/701), описываются предложения относительно укрепления роли оценки в Секретариате и более тесной взаимной увязки контроля, оценки, планирования по программам и составления бюджетов.

Рекомендация 10

Для внедрения концепции и практики управления, ориентированного на конкретные результаты, в Организации Генеральному секретарю следует:

а) возложить на конкретное подразделение в Организации четкую институциональную ответственность за содействие и надзор за упорядоченным и систематическим внедрением управления, ориентированного на конкретные результаты, и обеспечением его согласованного осуществления в масштабах Организации;

б) разработать учебную стратегию, которая содействовала бы управлению преобразованиями в масштабах всей Организации и с помощью которой руководители и сотрудники на всех уровнях были бы ознакомлены с концепциями и требованиями управления, ориентированного на конкретные результаты, и последствиями его внедрения для их собственной работы.

13. Генеральный секретарь согласен с этой рекомендацией. В докладе Генерального секретаря об управлении, ориентированном на конкретные результаты, затрагивается вопрос о внедрении такого управления и содержится предложение о создании специального подразделения, которое обеспечило бы в Секретариате всестороннюю институционализацию управления, ориентированного на конкретные результаты. В докладе также содержится предложение о разработке стратегии учебной подготовки, которая предусматривала бы ознакомление старших руководителей и персонала в целом с базовыми концепциями управления, ориентированного на конкретные результаты, и Положениями и правилами, регулирующими планирование по программам, программные аспекты бюджета, контроль выполнения и методы оценки. Кроме того, сотрудникам, функции которых связаны с контролем и оценкой, были бы предоставлены возможности дополнительной технической подготовки.

Рекомендация 11

Генеральному секретарю следует разработать всеобъемлющую стратегию управления знаниями. Она должна быть тесно увязана с разработкой всеобъемлющей стратегии управления информацией и предусматривать соответствующие меры в области управления людскими ресурсами для поощрения требуемого изменения культуры.

14. Генеральный секретарь согласен с этой рекомендацией при том понимании, что следует исходить из возможностей, обеспечиваемых имеющимися ограниченными ресурсами. В докладе Генерального секретаря об управлении, ориентированном на конкретные результаты, затрагивается этот вопрос и подчеркивается, что управление знаниями и обмен ими необходимы для облегчения организационного обучения, как это было указано теми структурами орга-

низаций системы Организации Объединенных Наций, которые практикуют управление, ориентированное на конкретные результаты. Рекомендации, вынесенные Управлением служб внутреннего надзора по итогам недавно проведенной им углубленной оценки положения дел в этой области (E/AC.51/2006/2), были также приняты во внимание. Кроме того, для решения задачи разработки общей для всего Секретариата стратегии в отношении обмена информацией и знаниями была недавно учреждена должность главного сотрудника по информационным технологиям. Эти усилия тесно связаны с созданием общеорганизационных систем управления документацией/информационным наполнением и планирования общеорганизационных ресурсов, вопрос о которых в настоящее время рассматривается Генеральной Ассамблеей.

Рекомендация 12

Генеральному секретарю следует разработать для рассмотрения и одобрения Генеральной Ассамблеей систему делегирования полномочий и соответствующей подотчетности на основе предложенной Объединенной инспекционной группой системы контрольных параметров управления, ориентированного на конкретные результаты. Для институционального закрепления системы делегирования полномочий и подотчетности в качестве неотъемлемой части управления, ориентированного на конкретные результаты, необходимо разработать комплекс правил и положений, касающихся планирования, программирования, составления бюджетов, контроля и оценки. Следует расширить существующие финансовые и кадровые положения и правила за счет включения дополнительных норм, касающихся делегирования полномочий, в частности в области исполнения программ. Эти новые правила и положения должны стать правовой основой системы и частью системы внутреннего контроля, необходимой для внедрения механизма подотчетности.

15. Генеральный секретарь в принципе согласен с этой рекомендацией. Вопрос о конкретных последствиях внедрения любой системы управления, ориентированного на конкретные результаты, с точки зрения положений и правил и делегирования полномочий будет изучен после рассмотрения Генеральной Ассамблеей доклада Генерального секретаря о подотчетности, управлении, ориентированном на конкретные результаты, и общеорганизационном управлении рисками.

16. Управление людских ресурсов в настоящее время проводит обзор общей системы делегирования полномочий по управлению людскими ресурсами для обеспечения большей последовательности при осуществлении делегированных полномочий и для укрепления механизмов подотчетности. Эти усилия станут неотъемлемой частью осуществляемых инициатив по рационализации правил и положений о персонале. Была завершена подготовка руководящих принципов в отношении делегирования полномочий осуществлять финансовое управление, в результате чего делегирование таких полномочий во всех случаях должно соответствовать пересмотренным Финансовым положениям и правилам Организации Объединенных Наций (ST/SGB/2003/7).

Рекомендация 13

Генеральной Ассамблее следует обратиться к Генеральному секретарю с просьбой представить ей для рассмотрения и одобрения транспарентную, оперативную, независимую и справедливую систему отправления правосудия в соответствии с руководящими принципами, изложенными в контрольном параметре 8 системы контрольных параметров для внедрения управления, ориентированного на конкретные результаты, одобренной Ассамблеей в ее резолюции 60/257, и с учетом замечаний, приведенных в пунктах 115-117 доклада Объединенной инспекционной группы.

17. В своей резолюции 59/283 об отправлении правосудия Генеральная Ассамблея высказала ряд просьб в адрес Генерального секретаря. В своем докладе (A/61/342) Генеральный секретарь доложил Генеральной Ассамблее об осуществлении этой резолюции, уделив особое внимание мерам, принятым для выполнения решений и просьб, содержащихся в ее разделах I и III, включая меры, принятые для выполнения рекомендаций Управления служб внутреннего надзора, содержащихся в его докладе об управленческом анализе апелляционного процесса в Организации Объединенных Наций (см. A/59/408).

18. В разделе IV резолюции 59/283 Генеральная Ассамблея постановила, что Генеральный секретарь должен сформировать группу внешних и независимых экспертов для рассмотрения вопроса о реорганизации системы отправления правосудия. Было предусмотрено, что эта группа предложит модель новой системы для рассмотрения жалоб персонала в Организации Объединенных Наций, которая является независимой, транспарентной, эффективной, действенной и обеспеченной достаточными ресурсами и которая обеспечивает подотчетность руководителей.

19. Группа по реорганизации системы отправления правосудия в Организации Объединенных Наций была учреждена в январе 2006 года и 20 июля 2006 года представила Генеральному секретарю свой доклад для препровождения Генеральной Ассамблее (см. A/61/205). Во исполнение просьбы Генеральной Ассамблеи, содержащейся в резолюции 59/283, Генеральный секретарь представил Ассамблее в ходе ее возобновленной шестьдесят первой сессии свои замечания по рекомендациям Группы по реорганизации, включая оценку времени и ресурсов, необходимых для их осуществления (см. A/61/758).

20. Доклад Группы по реорганизации и замечания Генерального секретаря по нему были рассмотрены Шестым комитетом (см. A/61/460 и Add.1), Консультативным комитетом по административным и бюджетным вопросам (см. A/61/815) и Пятым комитетом (см. A/61/832). 4 апреля 2007 года Генеральная Ассамблея приняла резолюцию 61/261, в которой она постановила учредить новую, независимую, транспарентную, профессиональную, располагающую адекватными ресурсами и децентрализованную систему отправления правосудия, согласовывающуюся с соответствующими нормами международного права и принципами соблюдения законности и надлежащих процессуальных норм, в целях обеспечения соблюдения прав сотрудников и выполнения ими своих обязанностей и обеспечения подотчетности как руководителей, так и сотрудников. Эта система должна быть создана не позднее января 2009 года.

21. В своем докладе об отправлении правосудия (A/62/294) Генеральный секретарь в ответ на просьбу Генеральной Ассамблеи представил дополнительные подробные данные и справочную информацию о новой системе. Этот доклад

был рассмотрен Шестым комитетом, Консультативным комитетом по административным и бюджетным вопросам (см. A/62/7/Add.7) и Пятым комитетом (см. A/62/597). На своей шестьдесят второй сессии Генеральная Ассамблея приняла резолюцию 62/228, которая была структурно построена на резолюции 61/261 и в которой были подтверждены главные рекомендации Группы по реорганизации. Новая система будет иметь следующие основные отличительные черты: а) наличие Управления по вопросам отправления правосудия, которое будет нести общую ответственность за координацию функционирования системы правосудия; б) наличие единой, объединенной, но децентрализованной Канцелярии Омбудсмана для Секретариата, фондов и программ Организации Объединенных Наций (процедура отбора Омбудсмана предусматривает создание комитета по отбору, в который входят представители персонала); в) наличие подчиняющегося Канцелярии Омбудсмана Отдела посредничества для выполнения посреднических функций для Секретариата, фондов и программ Организации Объединенных Наций; г) наличие функции управленческой оценки как одного из инструментов для административных руководителей, который позволяет обеспечивать подотчетность сотрудников управленческого звена за их решения, включая случаи принятия ненадлежащих решений; д) двухуровневая формальная система отправления правосудия, состоящая из первой инстанции — Трибунала по спорам Организации Объединенных Наций — и апелляционной инстанции — Апелляционного трибунала Организации Объединенных Наций, оба из которых укомплектованы профессиональными судьями; е) наличие нового Отдела юридической помощи персоналу для предоставления сотрудникам профессиональных юридических консультаций; а также г) наличие Совета по внутреннему правосудию для содействия обеспечению независимости, профессионализма и подотчетности в рамках системы отправления правосудия.

22. Ожидается, что новая система отправления правосудия будет соответствовать контрольному параметру 8, предусматривающему создание прозрачной, оперативной, независимой и равноправной системы отправления правосудия.

Рекомендация 14

Генеральному секретарю следует пересмотреть те кадрово-административные правила, которые порождают необычно большое число апелляций.

23. Положения и правила о персонале и связанные с ними административные инструкции обновляются и пересматриваются на регулярной основе с учетом трудностей их соблюдения или толкования, на которые руководство или сотрудники обращают внимание Управления людских ресурсов. Как указано в пункте 260 доклада Генерального секретаря, озаглавленного «Инвестирование в людей» (A/61/255), Правила о персонале должны быть пересмотрены в течение 6–12 месяцев после утверждения предложений Генеральной Ассамблеей. В этой связи продолжают прилагаться все усилия для пересмотра и упрощения правил, включая те из них, в связи с которыми подается большинство апелляций.

Рекомендация 15

Генеральному секретарю следует принять меры в целях совершенствования системы служебной аттестации для ее превращения в эффективный инструмент управления в соответствии с требованиями управления, ори-

ентированного на конкретные результаты. В частности, следует обеспечить:

а) оценку работы всех сотрудников и руководителей, в том числе на уровне директора, и установление общего рейтинга результатов их работы с учетом кругового процесса обратной связи;

б) использование результатов системы служебной аттестации в качестве основы для всех кадровых решений и соответствующих мер поощрения (продвижение по службе, повышение ступеней в пределах класса должности, вынесение благодарностей и т.д.) или наказания;

в) создание обзорной группы для обеспечения качества, согласованности и объективности отчетов о служебной аттестации в рамках всей Организации и выработки указаний для руководителей в целях унификации использования рейтингов;

д) увязку системы организации служебной деятельности с планами работы по программам.

24. План действий в контексте предлагаемой системы управления, ориентированного на конкретные результаты, включает инициативу по согласованию организационных систем в целях создания лучших условий для осуществления управления, ориентированного на конкретные результаты, включая согласование планов работы с электронной системой служебной аттестации и циклом стратегических рамок. Что касается подпункта (а), то нынешняя система служебной аттестации охватывает сотрудников на должностях уровня директора. Координационный комитет по взаимоотношениям между администрацией и персоналом на своей сессии в июне 2006 года согласился учредить рабочую группу в составе представителей персонала и администрации для рассмотрения вопроса об организации служебной деятельности в целом, включая механизмы обратной связи, которые могут быть сочтены целесообразными, и программу вознаграждения за результаты и признания заслуг.

25. Что касается подпункта (б), то система служебной аттестации увязана с другими системами управления людскими ресурсами, такими, как система набора, продвижения по службе, мобильности и профессиональной подготовки. Отличная работа учитывается на основе обратной связи и путем включения соответствующих комментариев в бланк, заполняемый в рамках электронной системы служебной аттестации. Система служебной аттестации обеспечивает документальное обоснование решений о рабочих назначениях и продвижении по службе, которые принимаются также с учетом оценки служебной деятельности. Система служебной аттестации представляет собой системный механизм, позволяющий заблаговременно рассматривать недостатки в служебной деятельности, с тем чтобы как руководители, так и сотрудники четко понимали, какие меры должны быть приняты для обеспечения того, чтобы служебная деятельность соответствовала согласованным стандартам. Принятие решения о повышении или неповышении оклада в пределах класса зависит от результатов служебной деятельности соответствующего сотрудника, которые документально зафиксированы в рамках системы служебной аттестации.

26. Что касается подпункта (с), то механизмы контроля встроены в систему служебной аттестации на департаментском уровне для обеспечения последовательности на всех этапах служебной аттестации, включая унификацию исполь-

зования рейтингов. Этот контроль осуществляют Аттестационный комитет руководителей и Совместный комитет по наблюдению, создание которых предусмотрено в административной инструкции ST/AI/2002/3. Что касается подпункта (d), то указываемые в формах для служебной аттестации каждого сотрудника цели должны быть тесно связаны с целями по программам, как это предусмотрено в рамках системы управления, ориентированного на конкретные результаты.

Рекомендация 16

В качестве меры подкрепления подхода, основанного на управлении, ориентированном на конкретные результаты, в Организации Объединенных Наций Генеральному секретарю следует разработать систему стимулов и вознаграждения по результатам работы для рассмотрения Генеральной Ассамблеей. Она должна быть основана на следующих посылах:

- a) в качестве предварительных условий должны быть созданы эффективные и надежные системы организации служебной деятельности и подотчетности;**
- b) «правила игры» в вопросах организации служебной деятельности и ее последствий разъясняются при приеме на работу;**
- c) установлены объективные критерии для обеспечения последовательности в масштабах всей организации;**
- d) создана беспристрастная группа для оценки последовательности и объективности при распределении поощрений;**
- e) проводится обследование сотрудников для выявления ключевых факторов мотивации, лежащих в основе их результативности;**
- f) проводятся широкие консультации со всеми заинтересованными сторонами.**

27. Генеральный секретарь в принципе согласен с этой рекомендацией, хотя следует указать, что для разработки той или иной формальной системы стимулов и оплаты по результатам работы потребовалась бы санкция Генеральной Ассамблеи. В докладе Генерального секретаря об управлении, ориентированном на конкретные результаты, обсуждается необходимость системы стимулов для вознаграждения персонала за сосредоточение усилий на достижении результатов и для увязки эффективности служебной деятельности с развитием карьеры. Обзор практики управления, ориентированного на конкретные результаты, показывает, что на деле усилия по внедрению такого управления в учреждениях и национальных государственных органах часто с течением времени сходят на нет вследствие отсутствия централизованной поддержки, директивных указаний, профессионального роста и стимулов. Поэтому план действий в рамках системы управления, ориентированного на конкретные результаты, предусматривает инициативу по разработке неформальной системы стимулов для содействия осуществлению управления, ориентированного на конкретные результаты.

28. Вопрос об оплате по результатам работы в настоящее время рассматривает Комиссия по международной гражданской службе (КМГС), которая на своей последней сессии подтвердила важность придания большего веса достигаемым результатам с точки зрения организации служебной деятельности, развития на-

выков и подотчетности. Комиссия также следит за ходом осуществления экспериментальных проектов, связанных с оплатой по результатам работы, с тем чтобы вынести рекомендации по этому вопросу в будущем. В своей резолюции 59/268 Генеральная Ассамблея постановила, что не должны осуществляться никакие новые проекты стратегического или экспериментального характера по вопросу о широких диапазонах или вознаграждении с учетом выполнения работы до тех пор, пока у Генеральной Ассамблеи не будет возможности проанализировать результаты проводимого Комиссией экспериментального исследования по вопросу о широких диапазонах и системе вознаграждения с учетом выполнения работы. На данном этапе Секретариат будет наблюдать за осуществлением этих экспериментальных проектов через КМГС.

Рекомендация 17

Генеральному секретарю следует на основе независимой оценки пересмотреть нынешние процедуры набора, расстановки кадров и продвижения по службе для обеспечения их большей объективности, измеримости и приемлемости и следует обеспечить следующее:

- а) в объявлениях о вакансиях должны лучше отражаться ожидаемые профессиональные качества, основные ценности и навыки применительно к каждой должности и соответствующий относительный вес, придаваемый каждому навыку;**
- б) критерии отбора должны основываться на ожидаемых профессиональных качествах, основных ценностях и навыках;**
- с) критерии отбора должны легко поддаваться проверке и/или количественной оценке;**
- д) более активную консультативную роль должны играть центральные обзорные органы;**
- е) службы людских ресурсов должны оказывать руководителям должную поддержку и консультативную помощь;**
- ф) весь процесс должен быть полностью прозрачным;**
- г) решение об отборе должно приниматься на основе сравнительной оценки, которая должна фиксироваться и которая должна документально подтверждать, кто из кандидатов является наилучшим;**
- h) руководители должны нести ответственность за свои решения, если в случае подачи апелляции органы отправления правосудия устанавливают факт преднамеренных неправомерных действий в ходе процесса отбора;**
- і) процедуры отбора должны применяться в отношении всех должностей на всех уровнях.**

29. Система отбора персонала была изменена с учетом рекомендаций, вынесенных Координационным комитетом по взаимоотношениям между администрацией и персоналом и одобренных Генеральным секретарем (см. ST/AI/2006/3). Что касается объявлений о вакансиях, то в настоящее время продолжается пересмотр типовых описаний должностей, с тем чтобы четко отразить ожидаемые профессиональные качества, ценности и навыки таким образом, чтобы они были ясно определены и легко поддавались проверке. Центральные и обзорные орга-

ны играют активную роль в обеспечении должного соблюдения процедур заполнения вакансий. Что касается решений об отборе, то полномочия принимать такие решения были делегированы главам департаментов, которые отбирают кандидатов из рекомендованного списка, если этот список составлен согласно установленным процедурам. Кроме того, как это было одобрено Генеральной Ассамблеей в пункте 2 раздела XIII резолюции 61/244, Секретариат в настоящее время внедряет новую электронную систему укомплектования штатов, позволяющую проявлять гибкость для удовлетворения изменяющихся потребностей Организации.

30. С учетом этих усовершенствований Генеральный секретарь вынес дальнейшие предложения в отношении разработки более упреждающе, целенаправленно и оперативно действующей системы набора персонала. Эти предложения содержатся в его докладе «Инвестирование в людей», представленном Генеральной Ассамблее.

Рекомендация 18

Генеральному секретарю следует пересмотреть существующую систему контрактов и представить конкретные предложения для рассмотрения и одобрения Генеральной Ассамблеей с учетом следующих руководящих принципов:

а) система контрактов должна быть четко увязана с видом и продолжительностью выполняемых функций, не создавать административных сложностей, быть справедливой и прозрачной;

б) она должна не только увязываться с вопросами оплаты труда и экономии средств, но и рассматриваться в качестве неотъемлемого элемента системы организации служебной деятельности;

в) все контракты должны охватываться единой серией Правил о персонале;

г) должны быть только две категории контрактов: бессрочные контракты для карьерных сотрудников, выполняющих основные функции, и срочные контракты для сотрудников, выполняющих другие функции (краткосрочные назначения, проекты и т.д.);

е) в контрактах должны четко обозначаться ожидания в отношении карьеры и работы;

ф) следует признать необходимость сохранения существующего статуса сотрудников, имеющих постоянные контракты.

31. Генеральный секретарь согласен с этой общей рекомендацией, которая в целом соответствует его предложениям в отношении системы контрактов. Эти предложения предусматривают переход к использованию единого контракта для сотрудников Организации Объединенных Наций, регулируемого единой серией Правил о персонале, что обеспечит персоналу более равные условия. Предложенные пути увязки людских ресурсов со стратегическими задачами соответствуют недавним предложениям Генерального секретаря, представленным Генеральной Ассамблее в его докладе, озаглавленном «Инвестирование в людей».

32. Вместе с тем рекомендация в подпункте (d) неприемлема, поскольку она не соответствует системе КМГС, которая предусматривает три типа контрактов (временные, срочные и непрерывные), и Генеральный секретарь считает, что надлежащий тип контрактов должен определяться продолжительностью службы в соответствии с оперативными потребностями Организации. Следует отметить, что сотрудники, имеющие постоянные контракты, не потеряют свой статус в случае утверждения этих предложений Генеральной Ассамблеей.
