

**Генеральная Ассамблея**

Distr.: General  
22 September 2008  
Russian  
Original: English

**Шестьдесят третья сессия**

Пункты 123 и 128 повестки дня

**Управление людскими ресурсами****Доклад о деятельности Управления  
служб внутреннего надзора****Углубленная оценка Управления людских ресурсов****Доклад Управления служб внутреннего надзора «Ключевые  
цели по-прежнему не достигнуты: Управление людских  
ресурсов сталкивается с серьезными проблемами»***Резюме*

В соответствии с решением, принятым Комитетом по программе и координации на его сорок шестой сессии, Управление служб внутреннего надзора (УСВН) провело углубленную оценку Управления людских ресурсов (УЛР). В настоящем докладе содержится оценка актуальности, результативности, эффективности и воздействия деятельности в области людских ресурсов в Секретариате Организации Объединенных Наций, которой руководит УЛР. Доклад был рассмотрен Управлением людских ресурсов, замечания которого были, в соответствующих случаях, включены и выделены курсивом. УЛР в целом согласно с рекомендациями.

УЛР сталкивается со значительными проблемами в качестве центрального подразделения, ответственного за:

- осуществление стратегического планирования и разработку политики в области людских ресурсов
- делегирование полномочий в области людских ресурсов по всему Секретариату
- непосредственное оказание многочисленных услуг в области людских ресурсов.

УСВН дает высокую оценку Управлению людских ресурсов за прилагае-

\* Переиздано по техническим причинам.



мые им в настоящее время усилия с целью привести Секретариат к высокоэффективному управлению людскими ресурсами в обстановке, характеризующейся многогранными проблемами, комплексными взаимоотношениями и перспективной программой реформ, однако вместе с тем УСВН отмечает, что грандиозные требования Организации в области людских ресурсов сдерживают его способность эффективно удовлетворять их.

УЛР стремится быть высокоэффективным, однако желаемые результаты не достигнуты в полном объеме. Например:

- хотя за последние пять лет сроки отбора персонала существенно улучшились (с 351 дня в среднем до 187 дней), по-прежнему считается, что нынешние сроки оказывают негативное воздействие на способность департаментов Секретариата выполнять их мандаты
- надежность процесса отбора персонала оценивается невысоко заинтересованными сторонами в том, что касается содействия возможностям продвижения по службе, выявления высококвалифицированных внешних кандидатов и оказания полной поддержки достижению целей гендерного баланса и географической представленности
- результаты инициативы, касающейся программы мобильности, также весьма далеки от желаемых итогов
- хотя учебные программы оцениваются положительно, ими охвачены не все сотрудники, и отсутствует комплексный подход к развитию карьеры в отношении сотрудников Секретариата.

Планирование людских ресурсов, разработка политики и инструкции в отношении толкования, обеспечиваемые Управлением людских ресурсов, также нуждаются в совершенствовании. Кроме того, Управление должно более четко определить делегирование полномочий по всему Секретариату. Например, нужна более ясная информация о том, какие вопросы департаменты могут решать сами и какие полномочия по принятию решений остаются за УЛР. Такое отсутствие ясности вызывает беспокойство, поскольку Управление осуществляет лишь очень ограниченный надзор за теми подразделениями, которым предоставлены делегированные полномочия. Кроме того, УСВН установило, что в УЛР имеются весьма ограниченные ресурсы для выработки политики и дачи инструкций по толкованию. В настоящее время, при нынешнем уровне ресурсов, без четкого установления первоочередности инициатив в области людских ресурсов и в условиях отсутствия полностью прозрачной политики в распоряжении руководства и сотрудников Секретариата, УЛР перегружено работой. Такая загруженность работой сказывается на сотрудниках УЛР и на других сотрудниках по всему Секретариату, выполняющих функции управления людскими ресурсами.

УСВН признает, что разработка и распространение хорошо продуманной и легкой для понимания политики в области людских ресурсов и делегированных полномочий является непростой задачей. Хотя проблемы в области управления людскими ресурсами, с которыми сталкиваются УЛР и Организация в целом, не поддаются простому решению, УСВН выносит следующие пять рекомендаций:

- разработать комплексные рамки для улучшения процесса отбора персонала, оказания более эффективной поддержки развитию карьеры и содейст-

вия мобильности персонала

- укрепить функции разработки политики и соответствующих инструкций в отношении толкования
- установить очередность осуществления инициатив по реформе в области людских ресурсов
- уточнить и упорядочить делегирование полномочий
- укрепить функцию контроля.

---

## Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение .....	5
II. Методология .....	5
III. Справочная информация и мандат Управления людских ресурсов .....	7
A. Организационная структура .....	7
B. Недавние реформы и проблемы .....	8
IV. Результаты оценки .....	9
A. Хотя УЛР стремится к высокоэффективному управлению людскими ресурсами, серьезные проблемы по-прежнему остаются нерешенными, а желаемые результаты до сих пор не достигнуты в полном объеме .....	9
B. Планирование и разработка политики УЛР в области управления людскими ресурсами недостаточно эффективны .....	27
C. Отсутствие ясности в вопросе делегирования полномочий по управлению людскими ресурсами и очень ограниченный контроль со стороны УЛР снижают уровень подотчетности за результаты в области людских ресурсов .....	31
D. Медицинское обслуживание оценивается положительно, но растущий спрос на услуги на местах создает определенные трудности .....	34
E. УЛР не считается в значительной мере ориентированным на клиентов .....	35
V. Заключение .....	36
VI. Рекомендации .....	37

## I. Введение

1. На своей сорок шестой сессии Комитет по программе и координации просил Управление служб внутреннего надзора (УСВН) провести углубленную оценку Управления людских ресурсов (УЛР) для представления Генеральной Ассамблее в целях рассмотрения Пятым комитетом в ходе ее шестьдесят третьей сессии в сентябре 2008 года (A/61/16 и Согг.1, пункт 369). Эта просьба была одобрена Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 61/235. В другой резолюции Ассамблея далее просила Генерального секретаря поручить УСВН включить в оценку Управления людских ресурсов анализ осуществления политики набора, продвижения по службе и мобильности за последние пять лет (резолюция 62/236, пункт 36). Оба мандата рассматриваются в настоящем докладе. Доклад был рассмотрен Управлением людских ресурсов, замечания которого были, в соответствующих случаях, включены и выделены курсивом. Управление в целом согласно с рекомендациями УСВН.

2. Общая цель данной оценки заключалась в том, чтобы оценить — настолько систематически и объективно, насколько это возможно, — актуальность, результативность, эффективность и воздействие деятельности УЛР по достижению его целей (см. ST/SGB/2000/8, положение 7.1). При определении масштабов настоящей углубленной оценки УСВН учитывало недавно завершённые или проводимые ныне обзоры. Поскольку сейчас проводится всеобъемлющий обзор внутренней административной системы отправления правосудия в Организации Объединенных Наций, оценка не включала какой-либо углубленный анализ этой функции.

## II. Методология

3. Для проведения оценки Управления людских ресурсов УСВН использовало следующие 18 качественных и количественных методов: а) самостоятельное, проведенное через Интернет обследование руководителей Секретариата<sup>1</sup>; б) самостоятельное, проведенное через Интернет обследование международных сотрудников Секретариата<sup>2</sup>; в) самостоятельное, проведенное через Интернет обследование местного персонала Секретариата<sup>3</sup>; г) самостоятельное, проведенное через Интернет обследование сотрудников по людским ресурсам и старших административных сотрудников<sup>4</sup>; д) самостоятельное, проведенное через Интернет обследование ответственных за людские ресурсы в миссиях по

<sup>1</sup> Обследование было проведено 2–19 мая 2008 года. Из общего количества в 1814 руководителей Секретариата оно было направлено произвольной выборке в составе 612 человек; было получено 250 ответов, или 41 процент.

<sup>2</sup> Обследование было проведено 5–16 мая 2008 года. Из общего количества в 17 571 международного сотрудника оно было направлено произвольной выборке в составе 816 человек; было получено 335 ответов, или 41 процент.

<sup>3</sup> Обследование было проведено 6–16 мая 2008 года. Из общего количества в 13 764 местных сотрудников оно было направлено произвольной выборке в составе 411 человек; было получено 90 ответов, или 22 процента.

<sup>4</sup> Обследование было проведено 2–18 апреля 2008 года. Оно было направлено всем 29 сотрудникам по людским ресурсам и старшим административным сотрудникам, названным Управлением людских ресурсов; было получено 19 ответов, или 65 процентов.

поддержанию мира<sup>5</sup>; f) самостоятельное, проведенное через Интернет обследование сотрудников УЛР<sup>6</sup>; g) 35 углубленных собеседований с руководителями УЛР; h) 17 углубленных собеседований с партнерами по управлению людскими ресурсами, находящимися в Нью-Йорке или в отделениях за пределами Центральных учреждений<sup>7</sup>; i) поездки на места в отделения Организации Объединенных Наций в Женеве и в Найроби (было проведено в общей сложности 25 собеседований); j) поездка на место в одну из миссий по поддержанию мира, где было проведено 25 собеседований и 4 встречи тематических групп с международными и гражданскими сотрудниками<sup>8</sup>; k) встреча тематической группы с существующими в департаментах координаторами по проблемам женщин<sup>9</sup>; l) анализ данных в отношении набора и продвижения по службе из системы «Гэлакси» за пять лет<sup>10</sup>; m) анализ имеющихся в Отделе полевого персонала Департамента полевой поддержки агрегированных данных в отношении набора и продвижения по службе; n) анализ имеющихся в УЛР данных в отношении обязательной программы мобильности и обследование среди участников программы<sup>11</sup>; o) анализ имеющихся в УЛР данных электронной системы служебной аттестации (e-PAS); и p) аналитический обзор недавних докладов о функции управления людскими ресурсами в Секретариате.

4. С учетом широких масштабов функции управления людскими ресурсами в Секретариате УСВН не проводило исчерпывающего углубленного обзора всей деятельности УЛР, а сконцентрировало внимание на главных функциях Управления и на анализе данных о наборе, продвижении по службе и мобильности за последние пять лет. УСВН самостоятельно не проверяло точность всех таких данных; хотя эти данные были в целом найдены достоверными, существуют некоторые слабые места в силу неинтегрированного характера информационно-технологических систем (ИТ-систем) в области людских ресурсов в Секретариате. Кроме того, поскольку достоверные данные о наборе, продвижении по службе и мобильности в связи с миротворческими миссиями являются, как было установлено, весьма ограниченными, в настоящей оценке не содержится существенного объема этих данных.

<sup>5</sup> Обследование было проведено в период с 20 марта по 30 апреля 2008 года. Оно было направлено всем 52 ответственным за людские ресурсы в миссиях по поддержанию мира, названным Отделом полевого персонала Департамента полевой поддержки, включая начальников штабов, начальников административных служб, старших сотрудников по вопросам гражданского персонала и сотрудников по административным вопросам; было получено 42 ответа, или 81 процент.

<sup>6</sup> Обследование было проведено в период с 28 января по 27 февраля 2008 года. Оно было направлено всем 260 сотрудникам Управления людскими ресурсами; было получено 112 ответов, или 43 процента.

<sup>7</sup> Партнеры по людским ресурсам — это подразделения с делегированными полномочиями в области людских ресурсов, включая некоторые подразделения, не имеющие таких делегированных полномочий.

<sup>8</sup> Понимая, что все миротворческие миссии сталкиваются с различными проблемами, УСВН обратилось к Отделу полевого персонала Департамента полевой поддержки за помощью с целью определения более крупной и более укоренившейся миссии для посещения.

<sup>9</sup> Обследование было проведено 30 апреля 2008 года в Нью-Йорке; из 14 департаментов/управлений, имеющих координаторов, участвовало 6 (43 процента).

<sup>10</sup> Включая сотрудников категории специалистов и более высоких категорий, а также категории общего обслуживания и смежных категорий.

<sup>11</sup> Обследование было проведено в мае 2008 года. Оно было направлено 124 сотрудникам на уровнях С-3 и О-7, участвовавшим в программе регулируемых назначений; ответы получены от 45 сотрудников (36 процентов).

### III. Справочная информация и мандат Управления людских ресурсов

5. УЛР является главной инстанцией по всем вопросам, касающимся управления людскими ресурсами в Секретариате. Согласно бюллетеню Генерального секретаря, деятельность Управления:

«направлена на приведение потенциала людских ресурсов Организации в соответствие с ее миссией и изменяющимися мандатами и на обеспечение Секретариату возможности действенно и эффективно выполнять его функции. В своей деятельности оно стремится проявлять чувствительность и надлежащую гибкость, принимая во внимание положения Устава Организации Объединенных Наций, мандаты Генеральной Ассамблеи, Положения о персонале и Правила о персонале, а также принципы и практику добросовестных работодателей. При выработке решений оно учитывает стратегические потребности Организации, а также потребности отдельных сотрудников»<sup>12</sup>.

6. Хотя УЛР делегировало значительный объем полномочий руководителям программ, УСВН отмечает, что оно несет прямую ответственность за следующие функции:

- формулирование, осуществление и проверка всех направлений политики в области людских ресурсов в Секретариате
- руководство процессом отбора персонала
- главную ответственность за программу развития персонала, процесс служебной аттестации и осуществление политики мобильности персонала
- поддержку усилий по выполнению мандата в отношении географической представленности в том, что касается состава персонала Секретариата
- поддержку усилий по выполнению мандата в отношении гендерного баланса
- руководство медицинским обслуживанием.

#### A. Организационная структура

7. Измененная организационная структура УЛР будет включать Канцелярию помощника Генерального секретаря, три отдела и одну самостоятельную службу, как это указано ниже<sup>13</sup>:

а) **Служба по вопросам политики в области людских ресурсов:** отвечает за разработку политики, толкование правил и предоставление консультаций, определение условий службы и административное право;

б) **Отдел стратегического планирования и укомплектования штатов:** отвечает за набор персонала, укомплектование штатов и проведение экзаменов, а также планирование людских ресурсов, контроль и отчетность;

<sup>12</sup> ST/SGB/2004/8, пункт 2.1.

<sup>13</sup> О реорганизации будет доложено в контексте первого доклада о ходе работы (предыдущую организационную структуру см. ST/SGB/2004/8, пункт 2.1).

с) **Отдел обучения, повышения квалификации и услуг в области людских ресурсов:** отвечает за повышение квалификации и обучение; поддержку развития карьеры, организацию служебной деятельности и мобильность; консультирование персонала; и выполнение административных обязанностей;

д) **Отдел медицинского обслуживания:** отвечает за формулирование медицинской политики в рамках всего Секретариата, проведение медицинских освидетельствований, углубление осознания сотрудниками различных вопросов охраны здоровья и обеспечение доступа сотрудников к программам информированности по вопросам здравоохранения и к медицинским услугам.

В рамках предыдущей организационной структуры в состав УЛР входили три отдела (в скобках указано количество сотрудников, числившихся в каждом отделе): Отдел оперативного обслуживания (84); Отдел организационного развития (77); и Отдел медицинского обслуживания (35). В течение двухгодичного периода 2006–2007 годов общий бюджет Управления составлял 73 756 500 долл. США при общей численности сотрудников в 206 человек.

## **В. Недавние реформы и проблемы**

8. Необходимость в высококвалифицированной и независимой международной гражданской службе четко указана в статье 101 Устава Организации Объединенных Наций. В этой связи УЛР играет ключевую роль в обеспечении того, чтобы подразделения Организации Объединенных Наций имели людские ресурсы для достижения стоящих перед ними целей. В попытке адаптировать функцию людских ресурсов в Секретариате к изменяющимся условиям работы в Организации государства-члены одобрили ряд важных инициатив по реформе в области людских ресурсов<sup>14</sup>, подчеркнув необходимость максимального использования институциональной эффективности Организации и особенно отметив важность наличия разносторонне подготовленного, многопрофильного и мобильного персонала, способного работать во всех сферах Секретариата. Смена парадигмы в направлении новой культуры расширения прав и возможностей, ответственности, подотчетности и постоянного обучения стала велением времени, и при этом акцент делается на важности стратегического управления людскими ресурсами. Прогресс в отношении этих инициатив документально подтвержден в ряде докладов<sup>15</sup>.

9. В исследовательской литературе выявляется ряд функций в области людских ресурсов, являющихся крайне важными для долгосрочного успеха организаций. Высокоэффективное управление людскими ресурсами начинается с селективного набора, т.е. с упреждающего сосредоточения внимания на наборе наилучших из имеющихся кандидатов. Значительное и постоянное внимание должно уделяться профессиональной подготовке и развитию персонала орга-

<sup>14</sup> Важные резолюции Генеральной Ассамблеи по реформе в области людских ресурсов с 1997 года включают следующие: 51/266; 59/266; 57/305; 60/238; 61/659 и 61/244.

Инициативы в области реформы до 1997 года включают: доклад Генерального секретаря от 1997 года «Обновление Организации Объединенных Наций: программа реформы» (A/51/950) и последующие доклады (A/57/387 и Corr.1; A/59/2005; A/60/692; и A/61/255).

<sup>15</sup> См., например, A/61/228; A/60/692; A/61/319; A/61/257; резолюцию 60/238 и различные доклады о надзоре.

низации, включая уделение внимания традиционной профессиональной подготовке, уделение стратегического внимания оценке служебной деятельности, выявление возможностей продвижения по службе, согласующихся с потребностями организации, и концентрацию внимания на планировании замещения кадров. Кроме этого, в исследованиях по вопросам управления людскими ресурсами отмечается необходимость того, чтобы организации стимулировали коллективную работу, подчеркивали расширение прав и возможностей и инициативно руководили многообразием, а также сосредотачивали внимание на сотрудниках как на клиентах. Организациям также рекомендуется формировать структуру рабочих мест так, чтобы содействовать гибкости. И наконец, управление знаниями и более широкое общение со всеми сотрудниками признаются в качестве крайне важных элементов для высокоэффективного управления людскими ресурсами. Одновременное и эффективное осуществление этих функций представляет собой задачу огромной сложности.

10. Для выполнения крупных задач в этой области необходима крепкая инфраструктура управления людскими ресурсами в Секретариате. Четырьмя столпами этой инфраструктуры являются: а) достаточный потенциал людских ресурсов; б) четкая и эффективная структура подотчетности; в) организационная атмосфера, поддерживающая и стимулирующая высокоэффективную функцию управления людскими ресурсами; и д) надежные централизованные системы данных в области людских ресурсов. Организации без прочной основы в этих областях не могут эффективно использовать их важные людские ресурсы для выполнения их мандатов.

## **IV. Результаты оценки**

### **A. Хотя УЛР стремится к высокоэффективному управлению людскими ресурсами, серьезные проблемы по-прежнему остаются нерешенными, а желаемые результаты до сих пор не достигнуты в полном объеме**

11. УСВН дает высокую оценку Управлению людских ресурсов за его нынешние усилия с целью привести Секретариат к высокоэффективному управлению людскими ресурсами в обстановке, характеризующейся многогранными проблемами, комплексными взаимоотношениями и перспективной программой реформ. УЛР является главной инстанцией в Секретариате по всем вопросам, касающимся управления людскими ресурсами. В этом качестве оно стремится обеспечить: отбор наиболее квалифицированных кандидатов для занятия должностей; формирование многопрофильного и мобильного персонала; и выполнение мандатов, касающихся гендерного баланса и географической представленности. Управление, выполняющее функцию по предоставлению услуг, также стремится добиваться высокой степени удовлетворенности клиентов. УСВН признает два важных момента в том, что касается роли УЛР в достижении этих результатов. Во-первых, Управление делегирует полномочия в сфере людских ресурсов по всему Секретариату. Как следствие этого, многие такие функции не выполняются непосредственно Управлением людских ресурсов, хотя оно отвечает за контроль их выполнения. В частности, существенные полномочия делегированы Отделу полевого персонала Департамента полевой поддержки. Во-вторых, эффективное стратегическое планирование и разработ-

ка политики имеют важнейшее значение для достижения указанных выше результатов в области управления людскими ресурсами; УЛР несет ответственность в рамках всего Секретариата за эти функции планирования и выработки политики. В настоящем докладе об оценке содержатся, в частности, результаты по вопросам планирования и разработки политики (см. результат В, пункты 55–64) и по вопросам делегирования полномочий и контроля (см. результат С, пункты 65–71 ниже).

**1. Несмотря на последние усовершенствования, нынешний процесс отбора персонала не способствует стратегическому управлению новыми кадрами**

12. УСВН отмечает, что стратегическое управление новыми кадрами зависит от процесса отбора персонала, который позволяет выявлять наиболее квалифицированных кандидатов на ту или иную конкретную должность, является своевременным и способствует выявлению наиболее квалифицированных внутренних кандидатов с проверенным послужным списком, опытом и знаниями, дабы их можно было продвигать на ключевые посты, позволяющие использовать их навыки. Процесс отбора персонала в любой организации должен быть надежным в глазах сотрудников, руководства и других заинтересованных сторон. Что касается Секретариата Организации Объединенных Наций, то это включает содействие эффективному осуществлению мандата на обеспечение гендерного баланса и географической представленности среди его сотрудников.

**а) Сроки отбора персонала улучшились, однако по-прежнему считается, что этот процесс занимает слишком много времени**

13. Проведенный УСВН анализ данных из системы «Гэлакси» УЛР показывает, что сроки набора и продвижения по службе в отношении персонала, отобранного с использованием «Гэлакси», улучшились за последние пять лет (см. таблицу 1). В 2003 году отбор персонала с использованием «Гэлакси» занимал в среднем 351 день. К 2007 году этот период сократился до 187 дней. К 2007 году отбор персонала, связанный с его «горизонтальным» перемещением, занимал самый короткий период времени — в среднем 144 дня. Первоначальный набор занимал самый длительный период — в среднем 247 дней. УСВН также отмечает, что отбор включенных в реестр кандидатов, связанный с приемом нового работника или продвижением по службе внутреннего кандидата, занимал 152 дня. Это — меньше, чем средний срок отбора персонала в целом, составляющий 187 дней, и указывает на то, что реестры действительно сокращают сроки набора и продвижения по службе. В 2003 и 2004 годах, до внедрения системы реестров, среднее число дней для отбора кандидата составляло, соответственно, 351 и 290. Явно, что реестры содействовали достижению цели сокращения сроков отбора персонала. *УЛР заявляет, что главные причины сокращения сроков отбора — это переход от прежнего «бумажного» процесса к нынешнему процессу, использующему электронный инструмент укомплектования кадров и основанному на меньшем количестве шагов.*

Таблица 1  
**Среднее количество дней с момента подготовки объявления о вакансии до даты начала работы**

	Продвижение по службе <sup>a</sup>	Набор/первоначальный <sup>b</sup>	Набор/иной <sup>c</sup>	Горизонтальное перемещение <sup>d</sup>	Включенные в реестр <sup>e</sup>	Общее среднее количество дней
2003 год	400	398	398	208	Данные отсутствуют	351
2004 год	207	372	331	252	Данные отсутствуют	290
2005 год	207	394	332	252	245	286
2006 год	397	343	285	198	177	280
2007 год	164	247	227	144	152	187

*Примечание:* На основе данных Комплексной системы управленческой информации (ИМИС).

<sup>a</sup> Продвижение по службе (n = 3262): внутренние кандидаты, продвигаемые на более высокий уровень.

<sup>b</sup> Набор /первоначальный (n = 393): внешние кандидаты.

<sup>c</sup> Набор /иной (n= 588): внешние кандидаты, работавшие ранее.

<sup>d</sup> Горизонтальное перемещение (n= 214): внутренние кандидаты.

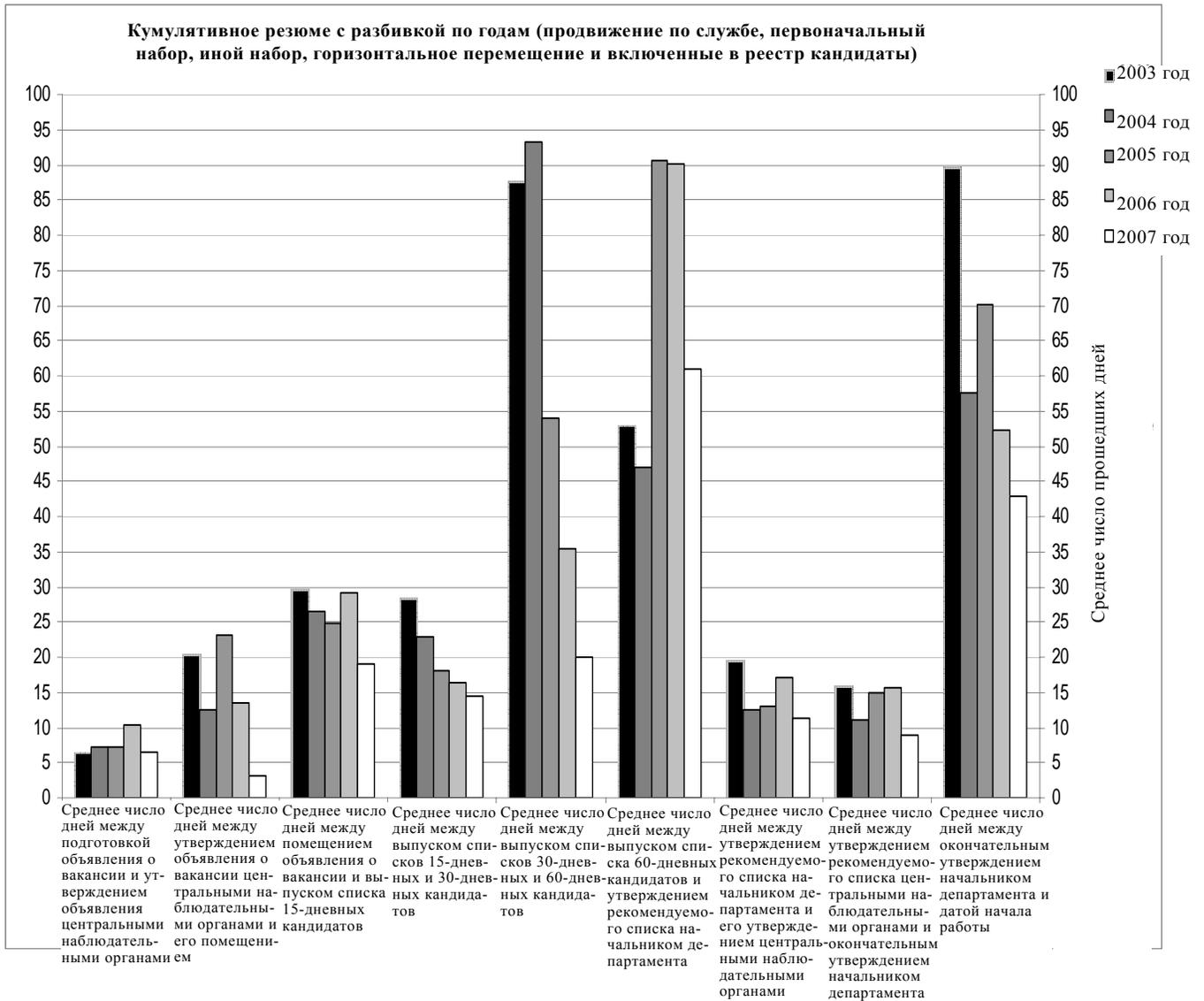
<sup>e</sup> Включенные в реестр (n= 62): все кандидаты, внутренние или внешние, которые отбираются из реестра.

14. Что касается должностей в Секретариате, объявления о которых помещаются в системе «Гэлакси», то некоторые этапы в рамках этого процесса неизменно занимают больше времени, чем другие. Как видно из рисунка 1, на протяжении большей части последних пяти лет следующие этапы отнимали больше всего времени: период между подготовкой списков подходящих кандидатов, обязанных подать заявки в 30-дневный и 60-дневный срок, в течение которого УЛР определяет пригодность кандидатов; период между подготовкой списка 60-дневных кандидатов и утверждением рекомендуемого списка начальником департамента, поскольку ответственность за этот этап несет прежде всего департамент и поскольку он связан с оценкой, проведением собеседований и составлением рекомендуемого списка; и период между утверждением начальником департамента и датой, когда отобранный кандидат начинает работу, поскольку этот период связан с многочисленными процессами и инстанциями принятия решений.

15. К 2007 году среднее количество дней для прохождения двух из этих более длинных этапов отбора персонала существенно уменьшилось, включая — и это впечатляет — уменьшение периода между подготовкой списков 30-дневных и 60-дневных кандидатов с самого высокого среднего показателя в 93 дня в 2004 году до 20 дней в 2007 году. Кроме того, среднее число дней между окончательным утверждением начальником департамента и датой начала работы уменьшилось с 90 дней в 2003 году до 43 в 2007 году. УЛР заявляет, что следует уточнить, что имеется в виду под сокращением времени между подготовкой списков 30-дневных и 60-дневных кандидатов с 93 до 20 дней. Представляется, что средние числа, использовавшиеся УСВН, включают должности категории общего обслуживания и смежных категорий, для которых пре-

дельным сроком является 30 дней и в связи с которыми, соответственно, не готовится никакого списка через 60 дней. Вследствие этого включение должностей категории общего обслуживания существенно исказило бы результат в сторону меньшей цифры. УСВН признает, что для этого анализа использовались как должности категории общего обслуживания, так и должности категории специалистов. Однако есть доказательства того, что сокращение может также объясняться более значительной пропорцией горизонтальных перемещений и отбором включенных в реестры кандидатов.

Рисунок I



16. В Отделе полевого персонала Департамента полевой поддержки отсутствовали сопоставимые данные касательно сроков набора и продвижения по службе в отношении миротворческих миссий. Если исходить из выборки в 50 случаев набора персонала в 2007 году и использовать объявления о вакансиях конкретно для миссий, то среднее число дней от выпуска объявления о вакансии до даты начала работы сотрудника, согласно данным ИМИС, равнялось 139. УСВН не нашло никаких абсолютно надежных данных относительно продолжительности различных этапов набора в связи с заполнением должностей в миротворческих миссиях. Есть некоторые указания на то, что после завершения процесса отбора самым длительным аспектом процедур набора является прохождение медицинского освидетельствования<sup>16</sup>.

17. УСВН не смогло установить контрольные показатели в отношении сроков набора персонала для какой-либо организации, сопоставимой с Секретариатом Организации Объединенных Наций. Несмотря на достигнутые в последнее время улучшения в связи со сроками набора и продвижения по службе в Секретариате, сохраняются представления о том, что процесс отбора персонала занимает слишком много времени. Большинство руководителей Секретариата (66 процентов), в том числе в миссиях по поддержанию мира, оценили своевременность этого процесса на «очень плохо» или «плохо». Кроме того, руководители Секретариата назвали продолжительность процесса отбора персонала самой большой проблемой в сфере людских ресурсов, с которой они сталкиваются. Сотрудники по людским ресурсам и старшие административные сотрудники также низко оценили своевременность: 7 из 19 респондентов поставили оценку «очень плохо». И наконец, сотрудники Секретариата, включая персонал миротворческих миссий, оценили своевременность процесса отбора так же: 60 процентов респондентов дали оценку «очень плохо» или «плохо». Хотя договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов содержат цели относительно сокращения доли вакантных должностей, они не устанавливают никаких целей в отношении своевременности процесса отбора персонала. УЛР заявляет, что оно работает над мерами по дальнейшему сокращению сроков набора. На своей двадцать девятой сессии Координационный комитет по взаимоотношениям между администрацией и персоналом согласился с такими мерами в отношении нынешней системы отбора персонала. Кроме того, Генеральной Ассамблеей был предложен иной процесс набора персонала, и он рассматривается в настоящее время. Ассамблея санкционировала 60-дневный срок для объявления всех вакантных должностей, что нашло свое подтверждение в ее резолюции 59/266.

18. По всему Секретариату руководители указывали на то, что продолжительность процесса отбора персонала негативно сказывается на их способности выполнять департаментские мандаты. УСВН отмечает, что средний срок отбора персонала в 187 дней в 2007 году для проведения отбора на основе системы «Гэлакси» не включает время до подготовки объявления о вакансии в системе «Гэлакси», и руководители, охваченные проведенным УСВН обследованием, отмечали, что этот предварительный шаг — классификация должности, — когда он необходим, может быть одним из наиболее длительных по

<sup>16</sup> Данные за май 2008 года, предоставленные УСВН Отделом полевого персонала Департамента полевой поддержки; исходя из данных системы «Супертрэк» за период с ноября 2006 года по декабрь 2007 года процесс прохождения медицинского освидетельствования занимал в среднем 21 день.

времени этапов процесса. Еще одним этапом, с которым связана одна из самых продолжительных задержек при проведении отбора на основе системы «Гэлакси», является период между выпуском списка 60-дневных кандидатов и утверждением рекомендуемого списка начальником департамента до передачи центральному наблюдательному органу. Как указывалось выше, на этом этапе департамент полностью контролирует данный процесс. Руководители и другие лица, которым делегированы полномочия по отбору персонала, указывали следующие причины для задержек на этом этапе: роль, порученная руководителям, связана с многочисленными требующими значительного времени шагами; руководителей просят выполнять эти функции в дополнение к их главным обязанностям; и отсутствие четких политических указаний и процедур, приводящее к различным толкованиям, для согласования которых требуется время. УСВН считает возможным, что какое-то сочетание этих факторов приводит к задержкам, связанным с этим времяемким этапом в процессе набора/продвижения по службе. *УЛР заявляет, что выпущены руководящие указания в отношении того, как руководителям программ следует подходить к рассмотрению кандидатов, и что они будут обновляться. На этом этапе также можно сэкономить время, в частности путем разработки и использования инструмента поддержки управления новыми кадрами в целях оказания более современной поддержки рассмотрению кандидатов и оказания содействия в выявлении наилучших кандидатов на каждую вакансию.*

**в) Недостатки, связанные со средствами «Гэлакси», ИМИС и информационно-технологическими системами в миротворческих миссиях**

19. УСВН установило, что ИТ-системы, используемые для выполнения функций в сфере людских ресурсов, не поддерживают эффективную обработку операций в области людских ресурсов и что планирование новой системы общеорганизационного планирования ресурсов требует инвестирования значительных ресурсов УЛР. Хотя такое перспективное планирование является одновременно и надлежащим, и необходимым, сотрудники, занимающиеся разработкой новой системы, — это те же сотрудники, которые отвечают за эксплуатацию и обновление нынешних систем. Учитывая как сложности старых ИТ-систем, так и сложности, связанные с новой системой, возникает вопрос относительно того, имеются ли достаточные ресурсы для надлежащей эксплуатации нынешних систем и внесения достаточного вклада в процесс разработки новой системы. Оба этих вида деятельности являются трудоемкими и требуют внимания лиц, обладающих значительными институциональными знаниями, но данные собеседований и обследований указывают на недостаточность ресурсов для выполнения обеих функций одновременно.

20. Нынешние пользователи ИТ-систем в области людских ресурсов не указывают на высокий уровень удовлетворенности. Многие сотрудники по людским ресурсам и старшие административные сотрудники оценивали лишь на «удовлетворительно» полезность «Гэлакси» и ИМИС в плане поддержки работы их департамента. Служба помощи УЛР, оказывающая поддержку «Гэлакси» и ИМИС, включая выпуск индексов, оценивается еще хуже. Почти половина респондентов в рамках этого обследования оценили эту функцию на «плохо» или «очень плохо», заявив, что служба помощи в области людских ресурсов должна улучшить свою работу, что ИМИС не функционирует как инструмент поддержки и что «Гэлакси» не поддерживает эффективное управление люд-

скими ресурсами. Многие руководители Секретариата, которые также полагаются на поддержку со стороны этих ИТ-систем, дали негативные ответы, указав, что они либо «несколько неудовлетворенны», либо «весьма неудовлетворенны» системами «Гэлакси» и ИМИС, а также информационно-технологической службой помощи УЛР. И наконец, одна пятая руководителей и сотрудников УЛР по своей инициативе указывают, что информационно-технологическая инфраструктура — это та функция в области людских ресурсов, которая больше всего нуждается в усовершенствовании.

21. УСВН обнаружило несколько проблем, связанных как с ИМИС, так и с «Гэлакси». Одна из относящихся к ИМИС проблем связана с передачей оригиналов документов из личных дел служащих. Когда сотрудники переводятся из одного места службы в другое, их электронные данные не могут передаваться без вмешательства человека. Поэтому для выполнения этой работы нужны немалые ресурсы УЛР, количество необработанных дел накапливается, и сотрудники нередко оказываются без своевременно выплачиваемых зарплаты и пособий. Проводимые Управлением людских ресурсов проверки правомочности служат примером ограничений системы «Гэлакси». Данные, полученные в ходе обследований и собеседований, показывают, что «Гэлакси» не является в достаточной мере функциональной для эффективного проведения очень большого количества необходимых проверок правомочности, что приводит к длительному процессу, который способствует задержкам в отборе персонала. Один из руководителей УЛР сказал, ссылаясь на нынешний процесс отбора персонала, что «УЛР вынуждено тратить половину своего времени на выполнение проверок правомочности, поскольку «Гэлакси» не была задумана так, чтобы показывать нам то, что мы хотим увидеть». УСВН отмечает, что сложные правила в отношении правомочности также способствуют недостаткам, связанным с процессом проверки правомочности. *УЛР заявляет, что «Гэлакси» будет заменена новым инструментом поддержки управления кадрами, который позволит устранить недостатки, присущие нынешней системе.*

22. УСВН попыталось получить статистические данные в отношении набора, продвижения по службе и мобильности в миссиях по поддержанию мира за период 2002–2007 годов, но обнаружило существенные пробелы в информации, которую мог предоставить Отдел полевого персонала Департамента полевой поддержки. Нынешние ИТ-системы для поддержки и отслеживания функций управления людскими ресурсами в миротворческих миссиях могут давать лишь раздробленные, непоследовательные данные. Например, отсутствуют универсальные, достоверные данные относительно количества набранных сотрудников и среднего времени для набора или передвижения сотрудников на более высокие уровни. В результате этого миротворческий персонал находится в сложном положении. Он не имеет необходимой ему информации для эффективного управления людскими ресурсами миротворческих миссий. Кроме того, Отдел полевого персонала и сотрудники миссий тратят немало времени и усилий на отслеживание и выборку статистической информации, которая не полностью отвечает ни их потребностям, ни потребностям Организации.

**с) Руководство и сотрудники не считают процесс отбора персонала полностью эффективным в плане содействия возможностям продвижения по службе**

23. Высокоэффективное управление людскими ресурсами также требует оптимального использования кадрового потенциала. Мандат УЛР на оказание

поддержки формированию многопрофильного и мобильного персонала вызывает необходимость в том, чтобы оно выявляло квалифицированных и опытных внутренних сотрудников, которых можно продвигать по службе или перемещать горизонтально для удовлетворения потребностей Организации, одновременно с этим набирая внешних кандидатов, привносящих ценные знания и новые взгляды в Организацию. Выгоды для Организации, связанные с продвижением по службе внутренних сотрудников, включают следующие: они обладают послужным списком в Организации, который можно оценить с учетом требующихся основных областей специализации; они обладают существенными институциональными знаниями; и внутреннее продвижение по службе квалифицированных кандидатов помогает мотивировать других сотрудников. И наоборот, если квалифицированные сотрудники считают, что возможностей для продвижения по службе нет или что решения по ним принимаются несправедливым образом, результатом может быть ощущающий себя бесправным и, возможно, менее эффективно работающий персонал.

24. Итоги продвижения по службе, связанные с нынешним процессом отбора персонала в Секретариате, являются не очень эффективными с точки зрения руководителей и персонала. УСВН просило руководителей Секретариата оценить процесс отбора персонала с точки зрения того, в какой степени он поддерживает их усилия по продвижению квалифицированных внутренних кандидатов. Только 2 процента респондентов-руководителей оценили способность процесса отбора персонала продвигать достойных внутренних кандидатов на «отлично», 27 процентов — на «хорошо», 27 процентов — на «удовлетворительно», 24 процента — на «плохо» и 14 процентов — на «очень плохо». К тому же, ряд руководителей по своей инициативе указали, что для них самая большая проблема в области людских ресурсов в Секретариате заключается в том, что существующие ныне в Секретариате системы не позволяют им поощрять или продвигать по службе наиболее эффективных работников. УСВН отмечает, что «поощрение» отнюдь не обязательно означает продвижение по службе.

25. Отклики сотрудников Секретариата относительно возможностей продвижения по службе также не были благоприятными. Более половины сотрудников Секретариата оценили процесс отбора персонала на «плохо» или «очень плохо» в плане поддержки их усилий по выявлению возможностей продвижения по службе, соответствующих их знаниям и опыту. К тому же, сотрудники Секретариата сообщили о негативном восприятии итогов продвижения по службе. Пятьдесят один процент сотрудников Секретариата не верят, что напряженная работа и развитие навыков приведут к продвижению по службе.

26. Однако проведенный УСВН анализ данных системы «ГЭлакси» показал, что за пятилетний период с 2002 по 2007 год примерно в 78 процентах случаев отбор персонала приводил к отбору внутренних кандидатов и в 22 процентах — к выбору внешних кандидатов (см. таблицу 1)<sup>17</sup>. Эти данные говорят о том, что значительное количество внутренних кандидатов получают повышение в должности или перемещаются горизонтально. В то же время, исходя из данных обследований и собеседований, проведенных УСВН, система отбора персонала не рассматривается ни одной группой главных заинтересо-

<sup>17</sup> Процентные показатели исчисляются без учета включенных в реестры кандидатов, поскольку для них не было такого обозначения, как внутренние/внешние.

ванных сторон — руководителями или персоналом — как эффективная с точки зрения поддержки потребностей Организации и чаяний персонала в отношении развития карьеры. Такое негативное восприятие ставит вопросы о том, насколько эффективно процесс отбора персонала поддерживает формирование многопрофильного и мобильного персонала в Секретариате. УСВН отмечает, что этому может способствовать ряд факторов. С учетом того, что количество возможностей для продвижения по службе уменьшается на уровне более высоких должностей, напряженность, вызываемая разрывом между ожиданиями персонала и имеющимися должностями, может способствовать негативным восприятиям персонала. Отсутствие эффективной связи между персоналом, руководством и УЛР может также быть одним из факторов. Негативные воззрения руководства (см. пункт 27 ниже) могут также объясняться усматриваемой подотчетностью руководителей за выполнение мандатов, касающихся гендерного баланса, географической представленности и продвижения сотрудников по достоинству, а также их конечной подотчетностью за выполнение мандатов их программ. Данные обследований и собеседований, приводимые в следующем разделе, дают дополнительное представление об этом.

**d) Доверие к системе отбора персонала в Секретариате является слабым: сохраняющиеся проблемы с достижением целей обеспечения гендерного равенства и географической представленности**

27. Доверие к системе отбора персонала является низким. Главные заинтересованные стороны, включая персонал и руководителей, усматривают отсутствие прозрачности и задаются вопросом о справедливости итогов отбора персонала. Больше половины сотрудников Секретариата оценили прозрачность процесса отбора на «очень плохо» или «плохо», и лишь 2 процента — на «отлично». Оценки персонала в отношении практики проведения собеседований на предмет выявления компетентности кандидатов были лишь немного лучше: большинство респондентов оценили ее лишь на «удовлетворительно», а остальные распределились поровну между негативными и позитивными мнениями. Большинство сотрудников Секретариата сообщили, что они не считают, что процесс отбора приводит к выбору наиболее квалифицированного кандидата. Двадцать семь процентов руководителей оценили прозрачность на «удовлетворительно», а остальные респонденты распределились поровну между негативными и позитивными мнениями. УСВН отмечает, что, несмотря на такие инициативы УЛР, как проведение собеседований на предмет выявления компетентности кандидатов, желаемые результаты достигаются не в полной мере.

28. УСВН отмечает более позитивные результаты в том, что касается мнений сотрудников относительно отсутствия дискриминации. Большинство как международных, так и местных сотрудников Секретариата рассматривают процесс отбора как недискриминационный в отношении этнического происхождения, расы и пола.

29. В ходе обсуждения в рамках тематической группы большинство из имеющих в департаментах координаторов по проблемам женщин высказали свое мнение о том, что нынешний процесс отбора персонала, возможно, не является лучшим инструментом для обеспечения гендерного баланса и географической представленности. Они заявили, что роль, порученная сегодня Центральному наблюдательному органу, не вносит существенного вклада в достижение этих

целей. Департаментские координаторы по проблемам женщин и другие заинтересованные стороны также считали, что департаменты не несут ответственности за договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов, включая достижение целей гендерного равенства и географической представленности. Многие руководители высказывали иную точку зрения, утверждая, что достижение этих целей не всегда реально возможно, если учитывать различные уровни знаний, географический статус и пол имеющихся кандидатов. По их словам, часто бывает трудно одновременно выполнять мандаты, касающиеся гендерного баланса, географической представленности, продвижения сотрудников по достоинствам и недискриминации. Некоторые заинтересованные стороны высказали мысль о том, что Управлению людских ресурсов необходимо расширить информационно-пропагандистскую работу в сфере набора персонала среди женщин и граждан недопредставленных стран, дабы увеличить число кандидатов, обладающих необходимыми навыками. Канцелярия Специального советника по гендерным вопросам и улучшению положения женщин размещается за пределами УЛР и не играет никакой явной роли в плане принятия решений в процессе отбора персонала.

30. Проведенный УСВН анализ данных из системы «Гэлакси» УЛР в отношении набора, продвижения по службе и горизонтального перемещения сотрудников за 2003–2007 годы указывает на различия между мужчинами и женщинами. Как видно из таблицы 2, на уровне директоров (Д) пропорция вновь набранных мужчин была существенно больше, чем женщин (69 процентов против 31 процента)<sup>18</sup>. Продвижения на этот уровень были также гораздо более вероятными в случае кандидатов-мужчин (65 процентов в случае мужчин против 35 процентов для женщин). Однако горизонтальные перемещения на директорском уровне были более вероятными в случае кандидатов-женщин. Как видно из таблицы, эта схема в целом сохраняется и на уровне С-5, где набор и продвижение по службе в большей мере касаются мужчин. Эта тенденция несколько меняется на уровне С-3. Хотя среди вновь набираемых сотрудников все равно будет больше мужчин, на уровень С-3 повышается больше женщин (57 процентов против 43). УСВН провело анализ тенденций и не обнаружило никаких заметных изменений в этой схеме на протяжении последних пяти лет. В случае должностей категорий общего обслуживания и рабочих анализ результатов должен рассматриваться с учетом несоразмерно женского состава сотрудников категории общего обслуживания и несоразмерно мужского состава сотрудников категории рабочих. Проведенный УСВН анализ показывает несоразмерно большое число перемещений женщин по всему спектру должностей категории общего обслуживания и несоразмерно большое число перемещений мужчин в том, что касается должностей категории рабочих.

<sup>18</sup> Из 49 сотрудников, вновь набранных в период 2003–2007 годов, 34 (69 процентов) были мужчинами и 15 (31 процент) — женщинами. Данные о процентном соотношении кандидатов-мужчин и кандидатов-женщин отсутствовали.

Таблица 2  
**Агрегированные данные в отношении набора, продвижения по службе и горизонтального перемещения, 2003–2007 годы**  
*(В процентах)*

	Набор новых сотрудников		Продвижение по службе		Горизонтальные перемещения	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Категория директоров (все должности)	69	31	65	35	62	38
Категория специалистов и выше (все должности)	72	28	50	50	54	46
C-5	84	16	58	42	75	25
C-4	78	22	47	53	51	49
C-3	62	38	43	57	48	52
Категории общего обслуживания (все должности)	45	55	32	68	24	76
Категория рабочих (все должности)	100	0	97	3	100	0

31. УСВН не проводило независимого анализа данных о наборе персонала, продвижении по службе и горизонтальном перемещении для оценки прогресса в направлении обеспечения географической представленности (полные данные о достигнутом в Секретариате прогрессе в этой области, см. A/62/315). Анализ, содержащийся в этом докладе Генерального секретаря о составе Секретариата, показывает, что

«в период с 1 июля 2005 года по 30 июня 2006 года по системе желательных квот было назначено 219 сотрудников. Из этого числа 4 сотрудника (1,8 процента) были назначены от непредставленных государств-членов, 19 (8,7 процента) были граждане недопредставленных государств-членов, 146 (66,6 процента) — граждане государств-членов, находящихся в пределах желательной квоты, и 49 (22,4 процента) — граждане государств-членов, которые на 30 июня 2005 года были чрезмерно представлены»<sup>19</sup>.

## 2. Программа регулируемых назначений не привела к повышению мобильности персонала в Секретариате: существуют сомнения в ее эффективности

32. Цель политики мобильности, определенная в многочисленных мандатах, заключается в формировании более разносторонне подготовленной, многопрофильной и опытной международной гражданской службы и в стимулировании большей интеграции среди сотрудников по всему Секретариату<sup>20</sup>. Начав в 2005 году с программы информирования об инициативе в отношении мобильности, УЛР стремилось сделать этот мандат функциональным. УЛР также расширило программу развития карьеры, предлагая специальные семинары-

<sup>19</sup> A/61/257 и Согл.1, пункт. 74.

<sup>20</sup> См. резолюции 49/222, 51/226 и 53/221; ST/SGB/2002/5; ST/AI/2002/4; и резолюции 57/305, раздел II, пункты 47–53, и 59/266, раздел VIII.

практикумы по вопросам развития карьеры и создав информационно-справочные центры по развитию карьеры в крупных местах службы.

33. Как отмечено в докладе Генерального секретаря относительно осуществления политики мобильности (A/62/215), эта политика поощряет перемещения персонала как посредством программы регулируемых назначений, так и путем подачи заявлений на замещение должностей в соответствии с системой отбора сотрудников. Кроме того, эта политика стимулирует персонал изыскивать возможности для прикомандирования в миссии и получения других временных назначений и для поступления на службу в организации общей системы<sup>21</sup>. УСВН проанализировало данные УЛР о результатах программы регулируемых назначений на сегодняшний день. Этот анализ, включая данные обследований и собеседований, проведенных с участниками программы регулируемых назначений и другими сотрудниками и руководителями Секретариата, приводится ниже. УСВН признает, что дополнительные сотрудники Секретариата, вполне возможно, переместились по собственной инициативе с учетом требований мобильности и деятельности УЛР и что в связи с УЛР Генеральный секретарь установил контрольные данные по следующим показателям: «все повышения в должности», «все назначения в рамках департамента», «все случаи перевода между департаментами/управлениями», «все назначения, за исключением назначений в полевые миссии», «все назначения в полевые миссии» и «вся межучрежденческая мобильность»<sup>22</sup>. УЛР указало, что контрольные данные о мобильности за 2002 и 2006 годы будут использоваться в качестве исходных данных для будущих обзоров.

34. УСВН признает существенные проблемы, с которыми сталкивается Управление людских ресурсов в своих усилиях по достижению желаемых результатов от мобильности, включая: вопросы обеспечения гармоничного сочетания служебных и семейных обязанностей, такие, как трудности, стоящие перед семьями, в которых работают оба супруга; необходимость поддерживать институциональный потенциал; ограничения ИТ-систем в области людских ресурсов, включая неточности в учете сотрудников; и роль зачинателя изменений в крупной, комплексной Организации. Кроме того, поскольку сотрудники Организации Объединенных Наций заняты в многочисленных и различных профессиональных группах, не все из которых уместны во всех местах службы, Управлению людских ресурсов необходимо сочетать знания сотрудников с потребностями работы посредством создания компендиума возможных перемещений. *УЛР заявляет, что после заседания Координационного комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом в июне 2007 года была создана межсессионная рабочая группа по вопросам мобильности, в состав которой входят представители персонала и руководства, для наблюдения за осуществлением политики мобильности. Ее выводы, заключения и рекомендации будут включены в доклад Генерального секретаря об осуществлении политики мобильности для шестидесятой третьей сессии Генеральной Ассамблеи.*

<sup>21</sup> A/62/215, пункт 53.

<sup>22</sup> Там же, пункты 45-52.

**а) Участие в программе регулируемых назначений было очень слабым**

35. Исходя из данных УЛР, число сотрудников, переходящих на новую должность в результате программы регулируемых назначений, является небольшим (см. таблицу 3). Считая как участников, для которых это было обязательным, так и добровольных участников, только 100 сотрудников сменили должности за период с февраля 2006 года по июль 2008 года, и из этого числа лишь 39 сотрудников категории специалистов и выше переместились на должности в новом месте службы. Ни один сотрудник не перешел с должности в Центральных учреждениях на должность на местах. *УЛР признает, что требуемое участие в программе регулируемых назначений является крайне слабым. Вместе с тем это напрямую приписывается увеличению индекса мобильности с 2002 года по настоящее время. Согласно данным, полученным из планов действий в области людских ресурсов, мобильность персонала выросла с 10,8 процента в 2002 году до 21 процента в 2006 году и до 27,6 процента в 2007 году.*

Таблица 3

**Программа мобильности УЛР: участие в ней и ее результаты**

	<i>Программа добровольных переводов по службе</i>		<i>Программа регулируемых назначений</i>	
	<i>Количество участников программы/количество участников, назначенных на новую должность</i>	<i>Процентная доля участников, назначенных на новую должность</i>	<i>Количество участников программы/количество участников, назначенных на новую должность</i>	<i>Процентная доля участников, назначенных на новую должность</i>
C-2	35 / 13	37	65 / 38	58
C-3	68 / 0	0	44 / 16	36
C-4	46 / 0	0	31 / 7	23
O-6	13 / 0	0	97 / 20	21
O-7	3 / 0	0	37 / 10	27
<b>Итого</b>	<b>165 / 13</b>	<b>8</b>	<b>274 / 87</b>	<b>32</b>

36. УСВН отмечает, что, хотя данные об участии в программе регулируемых назначений имеются, механизмы УЛР по выявлению и отслеживанию перемещений в плане мобильности по собственной инициативе имеют определенные ограничения. УСВН признает проблемы, связанные с количественным определением всех результатов в сфере мобильности, но при этом считает, что нынешний план, т.е. использование всех перемещений по всему Секретариату за 2002 и 2006 годы в качестве контрольного показателя для измерения результатов осуществления политики мобильности, включая использование показателей мобильности из договоров со старшими руководителями и планов действий в области людских ресурсов, нуждается в дальнейшей проработке. Следует учитывать то, служат ли эти всеохватывающие данные в отношении перемещений надлежащим показателем результатов политики мобильности, и то, как можно установить причинную обусловленность изменений во всеобъемлющих данных о перемещениях сотрудников по всему Секретариату.

**b) Многие участники программы регулируемых назначений отмечают негативный опыт**

37. УСВН провело обследование 124 сотрудников (уровни С-3 и О-7), участвовавших в программе регулируемых назначений. Общая доля ответивших составила 36 процентов, хотя не все респонденты ответили на все вопросы. Большинство респондентов охарактеризовали их общий уровень удовлетворенности как негативный, а целых 63 процента оценили их общую удовлетворенность как «очень негативную». Эти сотрудники описывали свой опыт как «глубоко разочаровывающий», «травмирующий» и «нереальный». Один сотрудник написал, что «программа приводит к напрасной трате времени и к раздробленности и путанице среди сотрудников Секретариата и руководителей». УСВН нашло это особенно тревожным с учетом того, что многие участники выражали приверженность принципам программы мобильности или указывали, что подходили к этому мероприятию с позитивным настроем.

38. Многие респонденты (14 из 22) также заявили о негативном воздействии программы мобильности на их карьеру. В частности, участники указывали на то, что их профессиональные знания, возможности и квалификация не учитывались должным образом. Крайне ограниченное число имеющих для перемещения должностей также упоминалось многими респондентами как часть проблемы, а несколько участников поделились своим мнением о том, что интересы и действия их начальника не совпадали с их собственными интересами.

39. И наконец, примерно одна треть респондентов (11 из 38) заявили, что они получили недостаточную поддержку со стороны УЛР, указав при этом на неправильные данные УЛР (электронные объективки), значительную трату времени на попытки исправить такие данные, путаницу в вопросах политики мобильности и оставшиеся без ответа запросы в адрес УЛР. УСВН отмечает, что, учитывая потенциальные изменения в жизни, связанные со сменой рабочих мест, нельзя недооценивать стресс, вызываемый отсутствием эффективной связи. Несколько респондентов также отметили по своей инициативе, что программа регулируемой мобильности оказала отрицательное воздействие на производительность их труда.

**c) Другие заинтересованные стороны ставят вопросы об эффективности нынешней программы мобильности**

40. Руководители Секретариата разделяют воззрения сотрудников, непосредственно участвующих в инициативе, касающейся программы регулируемой мобильности. Почти 70 процентов руководителей, высказавших свое мнение по этому вопросу, дали отрицательную оценку общей эффективности этой программы. Воздействие программы в плане увеличения числа многопрофильных сотрудников и увеличения числа сотрудников, обладающих опытом работы на местах и в Центральных учреждениях, было оценено негативно. Кроме того, руководители Секретариата не считали, что программа содействует расширению институциональных знаний. Эти отрицательные суждения противоречат, однако, их приверженности принципам, лежащим в основе инициативы в отношении мобильности. Тридцать пять процентов руководителей Секретариата ответили, что программа мобильности была хорошей идеей. Одной из главных высказанных проблем, вызывающих беспокойство, является то, что эта программа не подогнана надлежащим образом: она не позволяет в достаточной

мере сочетать потребности в навыках с навыками персонала. Еще одним вызывающим беспокойство вопросом является то, что программа может в потенциале приводить к потере институциональных знаний. Также выражалась обеспокоенность насчет того, насколько последовательно эта программа применяется к различным департаментам и сотрудникам.

41. Руководители УЛР высказывали аналогичные оговорки, указывая, что нынешний мандат затрудняет одновременное стимулирование продуманного и надлежащим образом подогнанного развития карьеры и осуществление инициативы в отношении мобильности. Руководители УЛР также отмечали, что значительный объем времени требуется для осуществления нынешней инициативы в отношении мобильности, а это отвлекает их от выполнения других предусмотренных мандатом видов деятельности.

**3. Отмечается успех некоторых программ обучения УЛР, однако некоторые проблемы эффективного развития карьеры остаются нерешенными**

**а) Программы обучения оцениваются положительно, однако не охватывают весь персонал**

42. Сотрудники, руководители, сотрудники по людским ресурсам и старшие административные сотрудники в целом высоко оценивали программу обучения УЛР. Более 70 процентов сотрудников Секретариата и почти 60 процентов руководителей отметили, что они «удовлетворены» или «очень удовлетворены» общей эффективностью учебных курсов УЛР. В частности, высокие оценки получили курсы по развитию навыков в основных областях специализации. Руководители также позитивно оценивали учебные курсы по развитию административно-управленческой компетентности.

43. Вместе с тем УСВН с обеспокоенностью отмечает, что большинство сотрудников Секретариата не тратят сколько-либо заметного количества времени на учебные курсы УЛР. Среди руководителей, представивших свои ответы, 46 процентов заявили, что за последний год они не потратили ни одного дня на подготовку, организуемую УЛР, 19 процентов потратили 1–3 дня, 20 процентов — 4–5 дней, 10 процентов — 6–10 дней и 5 процентов — 11–15 дней. Что касается сотрудников Секретариата, не относящихся к руководящему составу, то 43 процента не потратили ни одного дня за последний год, 24 процента потратили 1–3 дня, 13 процентов — 4–5 дней, 8 процентов — 6–10 дней, 10 процентов — 11–15 дней и 2 процента потратили свыше 20 дней на подготовку, организуемую УЛР. Как руководители, так и сотрудники ссылались на отсутствие времени и на большой объем работы как главные причины для низкого уровня участия, а другими причинами являются недостаточные знания о предлагаемых учебных курсах и отсутствие интереса к ним.

44. Международные и местные сотрудники миссий по поддержанию мира, участвовавшие в тематических группах УСВН, указывали на то, что возможности в рамках программы обучения в миссиях являются недостаточными.

Сотрудники выражали обеспокоенность тем, что профессиональная подготовка является недостаточной и что предлагаемая подготовка не учитывает в достаточной степени их потребности<sup>23</sup>.

**b) Проблемы программ обучения остаются нерешенными**

45. В течение двухгодичного периода 2008–2009 годов финансовые ресурсы Секретариата на цели профессиональной подготовки стали более ограниченными вследствие, говоря конкретно, того, что увеличение на 3 млн. долл. США объема средств на профессиональную подготовку, одобренное в 2006 году, на сегодняшний день так и не возобновлено<sup>24</sup>. Руководители УЛР рассматривают это как существенное сокращение бюджетных средств на учебные цели. Они указывают, что выгоды от инвестиций на профессиональную подготовку не могут быть полностью реализованы за один год и что нужны постоянные инвестиции для поддержки возложенных на УЛР мандатов в области профессиональной подготовки персонала. Кроме того, большинство руководителей, сотрудников по людским ресурсам и старших административных сотрудников отмечали неудовлетворенность по поводу достаточности нынешних ресурсов на цели программы обучения. УСВН считает, что нынешний уровень финансирования ставит перед УЛР большую и сложную задачу — повысить уровень навыков рабочей силы по всему Секретариату и обеспечить мобильный, многопрофильный и разносторонне подготовленный персонал — согласно санкционированной реформой в области людских ресурсов в Секретариате — при ограниченных ресурсах.

**c) Развитие карьеры считается менее эффективным и не связано с системой управления служебной деятельностью**

46. Ключевыми компонентами поддержки развития карьеры являются: программы обучения; ясные и гибкие пути профессионального роста; консультирование по вопросам продвижения по службе; и система служебной аттестации, способствующая диалогу относительно карьерных устремлений. Организации с высокоэффективной системой поддержки развития карьеры хорошо выполняют каждую функцию и обеспечивают их полную взаимную интеграцию.

47. Недавняя оценка, проведенная по заказу Секции обучения УЛР, привела к выводу о том, что существует разрыв между индивидуальными программами профессиональной подготовки и согласованной стратегией развития карьеры, включая инструменты для обеспечения максимальной отдачи<sup>25</sup>. В ходе этой оценки было установлено, что программы обучения являются «обязательными, но ни с чем не увязанными». Данные проведенных УСВН обследований и собеседований подтверждают это; более 60 процентов руководителей Секретариата не считают, что УЛР эффективно содействует развитию карьеры, и более половины из респондентов указали, что деятельность УЛР в этой области явля-

<sup>23</sup> УСВН отмечает, что бюджеты на цели профессиональной подготовки для миссий по поддержанию мира не являются частью регулярного бюджета на цели профессиональной подготовки и что Департамент полевой поддержки и Департамент операций по поддержанию мира управляет ими посредством своих внебюджетных ресурсов.

<sup>24</sup> См. резолюцию 61/244, раздел V, пункт 4.

<sup>25</sup> External evaluation of staff development programmes, 2000–2003 and 2004–2007, conducted by QED Consulting, July 2004 and January 2008.

ется «совсем не эффективной». Руководители и другие партнеры по людским ресурсам указывают на недостатки в сфере развития карьеры, включая отсутствие четко определенных путей профессионального роста, поддерживающих организационные потребности и формирование многопрофильной и мобильной рабочей силы в Секретариате. Руководящие сотрудники УЛР признают, что нынешняя классификация должностей является ограничивающей и не поддерживает гибкий профессиональный рост сотрудников Секретариата. Кроме того, некоторые руководители заявляют, что они должны играть более ясную и более определенную роль в развитии карьеры своих сотрудников, отмечая при этом, что нынешние рамки не полностью способствуют такой деятельности. УСВН признает те проблемы, с которыми УЛР сталкивается в области развития карьеры; существует естественная напряженность между хорошим организационным планированием развития карьеры и необходимостью избегать чрезмерного стимулирования ожиданий в плане продвижения по службе.

48. Системы служебной аттестации сотрудников, полностью интегрированные с другими механизмами развития карьеры, могут быть важными инструментами как для организации служебной деятельности, так и для поддержки повышения квалификации и развития карьеры персонала. Однако руководители УЛР признают, что пока еще не в полной мере установлена прочная связь между системой служебной аттестации (e-PAS - электронная система служебной аттестации) в Секретариате, участием в программах обучения и стратегическим повышением квалификации и развитием карьеры сотрудников. Например, информация о служебной аттестации сотрудников не учитывается всякий раз в процессе отбора персонала, и почти половина респондентов из числа сотрудников указали на то, что они не считают электронную систему служебной аттестации эффективным инструментом развития карьеры. Кроме того, более половины из них не видят какой-либо взаимосвязи между их служебной аттестацией и возможностями служебного роста. Более половины руководителей Секретариата либо «не согласны», либо «полностью не согласны» с тем, что электронная система служебной аттестации используется эффективно в поддержку усилий департаментов по повышению в должности наиболее квалифицированных кандидатов.

**d) e-PAS полезен в качестве инструмента планирования работы**

49. Что касается электронной системы служебной аттестации как инструмента для формирования ожиданий, то многие респонденты считали ее полезной. Более 50 процентов из них указали, что их опыт с электронной системой служебной аттестации дал им полезные знания относительно ожиданий их руководителя в том, что касается служебной деятельности. Аналогичным образом, более 50 процентов указали на то, что их опыт с электронной системой служебной аттестации включает полезный двусторонний диалог с их руководителем.

**e) Остаются нерешенными проблемы e-PAS, в частности представление о том, что выставляемые оценки несправедливы**

50. Данные Управления людских ресурсов показывают, что коэффициент выполнения требований электронной системы служебной аттестации для сотрудников Секретариата составлял 81 процент на протяжении последних трех цик-

лов<sup>26</sup>. Таким образом, для 19 процентов сотрудников Секретариата возможность планировать назначения, согласовывать ожидаемые результаты служебной деятельности и получать официальные отзывы вообще отсутствовала. Есть также возможности для улучшений в отношении своевременности. Данные УЛР за те же три цикла показывают, что менее половины оценок в рамках электронной системы служебной аттестации представляются к установленному предельному сроку.

51. Значительное количество респондентов в рамках обследований руководителей и сотрудников указывали на отсутствие справедливости, т.е. представление о том, что служебные аттестации через электронную систему неточно отражают реальную работу, как на самую большую проблему в этой связи. Почти половина респондентов в рамках обследования руководителей заявили, что электронная система служебной аттестации не используется эффективно для оценки служебной деятельности. Мнения сотрудников были более благоприятными, чем мнения руководителей: только 21 процент сотрудников считают, исходя из их личного опыта с электронной системой служебной аттестации, что эта система не дает справедливых оценок служебной деятельности.

52. Проведенный УСВН анализ данных УЛР касательно электронной системы служебной аттестации показывает более высокую долю положительных оценок. В течение отчетного периода 2006–2007 годов 7 процентов сотрудников получили оценку категории 1 (постоянно превосходит предъявляемые требования к служебной деятельности) 38 процентов — оценку категории 2 (часто превосходит предъявляемые требования), 53 процента — оценку категории 3 (полностью отвечает предъявляемым требованиям), лишь 1 процент — оценку категории 4 (частично отвечает предъявляемым требованиям) и почти никто из сотрудников (0,1 процента) не получил оценку категории 5 (не отвечает предъявляемым требованиям).

53. Вариации в оценках в рамках электронной системы служебной аттестации существуют между департаментами и уровнями должностей. Данные за последние три цикла служебной аттестации ставят вопросы о последовательности. В некоторых департаментах почти все сотрудники получили оценки категории 1, 2 или 3, а в других департаментах оценки служебной деятельности распределялись по всем пяти категориям. Что касается вариаций в зависимости от уровня должности, то сотрудники более высокого уровня по всем категориям должностей получили большее число более высоких оценок. Больше сотрудников директорского уровня, уровня специалистов и выше и более высоких классов уровней общего обслуживания и полевой службы получили оценки категории 2, в то время как на более низких уровнях большее число сотрудников получили оценки категории 3.

54. Используя данные УЛР, УСВН провело также анализ оценок в рамках электронной системы служебной аттестации по признаку пола. Анализ последних трех циклов служебной аттестации (см. таблицу 4) показывает, что более значительная доля женщин получили оценки категорий 1 и 2. Не следует делать никакого окончательного вывода из проведенного УСВН ограниченного гендерного анализа оценок в рамках электронной системы служебной аттестации.

---

<sup>26</sup> 2004–2005, 2005–2006 и 2006–2007 годы.

Таблица 4  
**Распределение результатов оценки в рамках системы служебной аттестации**

Пол	Агрегированные данные за три цикла (2004-2005, 2005-2006 и 2006-2007 годы)					Итого по каждому полу
	5	4	3	2	1	
Женщины	0,0	0,8	48,2	41,3	9,7	100,0
Мужчины	0,1	1,3	55,9	36,0	6,7	100,0

## **В. Планирование и разработка политики УЛР в области управления людскими ресурсами недостаточно эффективны**

### **1. Постоянные усилия по проведению реформ привели к перегрузке УЛР и снизили его возможности в области планирования, определения приоритетов и предоставления консультаций**

55. С учетом мандатов Генеральной Ассамблеи и других инициатив функция управления людскими ресурсами в Секретариате постоянно реформируется. В своем докладе «Инвестирование в людей» (A/61/255) Генеральный секретарь излагает многочисленные мероприятия в области реформы, причем все они одновременно осуществляются под руководством УЛР. УСВН отмечает, что усилия по реформе требуют существенного планирования и разработки политики Управлением людских ресурсов в целях достижения успеха в рамках всего Секретариата.

56. Постоянные усилия по реформе усилили потребность в планировании и установлении приоритетности, превысив нынешние возможности УЛР. В недавней записке на имя Генерального секретаря, озаглавленной “Human Resources Management — Recommended Actions” («Управление людскими ресурсами — рекомендуемые действия»), первый заместитель Генерального секретаря подчеркнула широкий и постоянный характер реформ, за осуществление которых отвечает УЛР<sup>27</sup>. Этот документ, который был распространен среди департаментов Секретариата, содержит длинный список интенсивных с точки зрения ресурсов мероприятий в области людских ресурсов, осуществления которых ожидают от департаментов. УСВН с обеспокоенностью отмечает, что УЛР не дало практически никаких указаний в отношении того, как департаменты должны выполнять эти мероприятия по управлению людскими ресурсами, несмотря на то, что почти все они должны начинаться «немедленно». УСВН также с обеспокоенностью отмечает отсутствие какой-либо первоочередности в связи с этими установками относительно управления людскими ресурсами, особенно в свете заявлений многих респондентов в рамках проведенных обследований и собеседований, которым делегированы полномочия в области людских ресурсов и которые указывают, что у них нет достаточных указаний от УЛР для эффективного и своевременного выполнения их нынешних полномочий. Кроме того, многие руководители УЛР отмечают, что они и их сотрудники не имеют времени для выполнения регулярной работы на своем рабочем месте, даже без требующего больших затрат времени планирования, необходимого для эффективного руководства осуществлением инициатив, касающихся реформ в области управления людскими ресурсами.

<sup>27</sup> Deputy Secretary-General, note to the Secretary-General, 31 March 2008.

**2. Планирование управления людскими ресурсами УЛР, в том числе планирование кадровой преемственности, ограничено: доля вакансий, особенно в полевых отделениях, остается высокой**

57. Договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов являются главным инструментом, который использует УЛР в поддержку регулярного, постоянного стратегического планирования в области людских ресурсов. Они предназначаются для установления целей для Секретариата в области людских ресурсов и служат инструментом для измерения прогресса в направлении их достижения. Они включают такие показатели, как доли вакантных должностей, представленность женщин в персонале и географический набор из непредставленных или недопредставленных государственных членов. Исходя из данных собеседований, УСВН установило, что договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов считаются лишь до некоторой степени полезными в качестве инструментов планирования. Как руководители УЛР, так и их партнеры в Секретариате ссылаются на трудности, связанные с подгонкой целей в области людских ресурсов к реальностям различных департаментов. Например, руководители в миротворческих миссиях заявляют, что они сталкиваются с более значительными проблемами в деле сокращения долей вакантных должностей, чем подразделения в Центральных учреждениях, и что с них нельзя спрашивать, если они оказываются не в состоянии достичь нереалистичных целей. Кроме того, УСВН установило, что УЛР не выделяет достаточных средств в поддержку эффективного осуществления договоров со старшими руководителями и планов действий в области людских ресурсов. Как указывается ниже (см. пункт 60), очень ограниченный объем ресурсов УЛР выделяется на цели планирования, отчетности и контроля.

58. Усилия УЛР пока не привели к полностью продуманному процессу планирования замещения кадров или к полностью продуманным планам замещения кадров для Секретариата. Респонденты в рамках обследования сотрудников УЛР оценили планирование потенциала УЛР на «плохо» или «очень плохо» (34 процента) либо на «удовлетворительно» (29 процентов), причем ни один респондент не дал оценку «отлично» и лишь 37 процентов оценили его на «хорошо». Респонденты из УЛР оценили свою работу по подготовке ежегодного плана укомплектования штатов для Секретариата главным образом на «удовлетворительно» (42 процента). *УЛР признает отсутствие ежегодных планов укомплектования кадров, но отмечает, что оно внедрило ежегодную систему раннего предупреждения.*

59. Заинтересованные стороны соглашаются с самооценкой УЛР. Большинство охваченных обследованием сотрудников по людским ресурсам и старших административных сотрудников оценили планирование в области людских ресурсов, включая планирование замещения кадров, лишь на «удовлетворительно» или «хорошо». Многие из них по своей инициативе заявили, что их департаменты нуждаются в более действенном планировании замещения кадров. Свыше 40 процентов руководителей Секретариата оценили работу УЛР по поддержке усилий, направленных на уменьшение доли вакантных должностей, либо на «плохо», либо на «очень плохо». Например, доля вакантных должностей

в миротворческих операциях составляет 23 процента<sup>28</sup>. УСВН приветствует недавнюю инициативу по внедрению договоров со старшими руководителями и планов действий в области людских ресурсов, которые включают показатели доли вакантных должностей, в миссиях по поддержанию мира. Однако миротворческий персонал, другие руководители Секретариата и некоторые руководители УЛР заявили УСВН, что, хотя такие договоры и планы действий устанавливают цели, они не предусматривают никаких инструментов для оказания руководителям содействия в преодолении препятствий, с которыми они сталкиваются в их усилиях по уменьшению долей вакантных должностей. Более того, они отмечали, что миссии по поддержанию мира и другие департаменты имеют ограниченный контроль над многими из переменных, которые сказываются на долях вакантных должностей<sup>29</sup>. *УЛР заявляет, что договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов были задуманы не как инструменты для улучшения чего бы то ни было, а скорее как системы, позволяющие устанавливать цели и задачи и следить за деятельностью департаментов.*

60. Ресурсы УЛР, выделяемые на деятельность по планированию и контролю в области людских ресурсов в рамках всего Секретариата, являются крайне ограниченными. На момент проведения оценки Секция по планированию, контролю и отчетности (входящая в Службу планирования, управления и контроля) имела лишь пять сотрудников (один С-5, один С-2 для целей планирования, один С-4 для целей контроля, один С-4 для целей отчетности и один сотрудник категории общего обслуживания).

### **3. Нынешние информационно-технологические инструменты не способствуют организации устойчивого процесса планирования**

61. Помимо поддержки функций обработки данных, ИТ-системы, такие, как ИМИС и «Гэлакси», являются инструментами, предназначенными для поддержки функций планирования в области людских ресурсов, таких, как планирование замещения кадров. Однако руководители Секретариата, сотрудники по людским ресурсам, старшие административные сотрудники и персонал УЛР выражали неудовлетворение этими инструментами. Например, они отмечали, что в ИМИС содержится существенное количество неправильных кадровых данных, вследствие чего от сотрудников УЛР и других сторон требуется тратить время на проверку и исправление файлов, прежде чем даже базовые числа могут использоваться для целей планирования. Кроме того, ИМИС страдает отсутствием интеграции, и некоторые функции, охватываемые ИМИС в одном месте службы, не подвергаются автоматической обработке в других местах службы. Отделения за пределами Центральных учреждений не могут в полной мере получать доступ к данным и обновлять их. Как указано выше (см. пункт 20), партнеры по людским ресурсам ссылаются на недостатки системы «Гэлакси», которые негативно сказываются на процессе отбора персона-

<sup>28</sup> Доля вакантных должностей для всех полевых миссий за период с мая 2007 года по апрель 2008 года; данные, представленные Отделом полевого персонала Департамента полевой поддержки по просьбе УСВН — обновлены через электронную почту в мае 2008 года и 29 июля 2008 года (данные взяты из системы «Нуклеус»).

<sup>29</sup> УСВН отмечает, что доли вакантных должностей зависят от коэффициентов текучести кадров, сроков набора кадров и того, в какой степени осуществляется инициативное, своевременное планирование замещения кадров.

ла. Эти же самые недостатки системы «Гэлакси» также оказывают негативное воздействие на некоторые аспекты планирования в области людских ресурсов.

#### **4. Руководство и персонал Секретариата, а также другие заинтересованные стороны отмечают необходимость более четкой политики в области людских ресурсов**

62. Чтобы быть подлинным лидером в вопросах управления людскими ресурсами, УЛР нуждается в хорошо продуманной и легкой для понимания политике, поддерживающей работу руководителей Секретариата и персонала во всех местах службы. Кроме того, Управлению людских ресурсов необходимо давать постоянные указания в отношении толкования, которые отвечали бы потребностям руководства, сотрудников по людским ресурсам, старших административных сотрудников и персонала. Менее 40 процентов руководителей Секретариата указывают, что они могут получать от Управления людских ресурсов четкие указания по вопросам политики в области людских ресурсов. Большинство руководителей Секретариата отмечали, что они полагаются на своих сотрудников по людским ресурсам и старших административных сотрудников в плане толкования правил, касающихся людских ресурсов. Сами сотрудники по людским ресурсам и старшие административные сотрудники оказываются в сложном положении, указывая, что политика в области людских ресурсов, которая поддается многочисленным различным толкованиям, является самым большим препятствием, с которым они сталкиваются при выполнении своей работы. Они говорят, что даже в УЛР политика не истолковывается последовательным образом. *УЛР заявляет, что в 2008 году оно организовало стандартизацию таких толкований по всему Управлению.* Второй из самых крупных проблем, с которой они сталкиваются, является возложение на руководителей ответственности за последовательное применение правил по вопросам людских ресурсов. Сотрудники по людским ресурсам и старшие административные сотрудники отмечали, что политика является непрактичной, недостаточно гибкой, чтобы учитывать различные обстоятельства, и недостаточно ясной, чтобы можно было в полной мере спрашивать с руководителей и сотрудников. В ответ на вопрос относительно ясности всех направлений политики Секретариата в области людских ресурсов лишь 25 процентов сотрудников Секретариата заявили, что политика в области людских ресурсов содержит ясные указания.

63. Внедренная в 2003 году политика в отношении гибкого графика работы иллюстрирует указанные выше моменты<sup>30</sup>. Эта политика широко известна, и большинство сотрудников и руководителей отмечали, что они относятся с оптимизмом к достижению позитивного баланса между работой и частной жизнью. Однако данные сотрудников по людским ресурсам и старших административных сотрудников, равно как и миссий по поддержанию мира указывают на некоторые плохие представления о способности Секретариата обеспечить сотрудникам гармоничное сочетание служебных и семейных обязанностей. Упоминаются различные проблемы, включая непоследовательное осуществление политики. Данные обследования среди руководства также подчеркивают, что политика в отношении гибкого графика работы большей частью не соблюдается, причем большинство руководителей указывают, что УЛР не дает достаточных указаний относительно осуществления политики.

<sup>30</sup> См. ST/SGB/2003/4.

64. Группа по вопросам политики в УЛР отвечает за разработку политики в области людских ресурсов и указаний в отношении толкования. Аналогично функции планирования в УЛР, Группа по вопросам политики действует с крайне ограниченными ресурсами. На момент настоящей оценки в Группе работали только три сотрудника категории специалистов. Как следствие этого Группа по вопросам политики и Секция по планированию, контролю и отчетности не имеют достаточных ресурсов для того, чтобы последовательно увязывать выполняемую ими работу по планированию, разработке политики и осуществлению нынешних инициатив по реформе. Руководство УЛР признает эту проблему. УСВН отмечает, что УЛР планирует заняться этим недостатком отчасти посредством внедрения новой организационной структуры (см. пункт 7 выше).

**С. Отсутствие ясности в вопросе делегирования полномочий по управлению людскими ресурсами и очень ограниченный контроль со стороны УЛР снижают уровень подотчетности за результаты в области людских ресурсов**

65. УЛР делегирует партнерам по Секретариату значительные полномочия в отношении принятия решений. Примеры этого включают: принятие решений на многочисленных этапах процесса отбора персонала; определение некоторых пособий для персонала; и указания в отношении толкования правил в области людских ресурсов. Такое делегирование полномочий часто влечет за собой ответственность за выполнение функций обработки. Конкретные полномочия, делегируемые департаментам Секретариата, различаются в зависимости от целого ряда факторов, включая оценку Управлением людских ресурсов способности того или иного департамента выполнять различные функции в области людских ресурсов. В настоящее время Отдел полевого персонала Департамента полевой поддержки (ранее часть Департамента операций по поддержанию мира) обладает наибольшими полномочиями, делегированными Управлением.

**1. Определены слабости в нынешней структуре делегирования полномочий**

66. Исходя из собеседований и обследований, УСВН установило несколько проблем, связанных с делегированием полномочий. Партнеры, которым делегируются полномочия, приветствовали возможность иметь больше контроля над принятием кадровых решений, но они выявили также слабости в нынешней структуре делегирования полномочий. Большинство сотрудников по людским ресурсам и старших административных сотрудников отмечали, что делегирование полномочий Управлением людских ресурсов их департаментам является лишь «отчасти эффективным». Оценки сотрудников миротворческих миссий были еще более низкими. Сотрудники, занимающиеся вопросами управления людскими ресурсами в отделениях за пределами Центральных учреждений, также с большей вероятностью давали этому негативную оценку. Например, в Отделении Организации Объединенных Наций в Женеве девять из 16 руководителей, занимающихся людскими ресурсами, с которыми УСВН провело собеседования, выявили существенные проблемы в отношении рамок делегирования полномочий.

67. Многие респонденты ссылались на проблемы, затрудняющие их способность выполнять делегированные им функции в области людских ресурсов.

Они высказывали мысль о том, что более упорядоченные правила, учитывающие различные кадровые ситуации, но не осложняющие без надобности дела, были бы полезными, и указывали на необходимость получения больших указаний со стороны УЛР в отношении толкования правил. Кроме того, респонденты ссылались на необходимость дальнейшего разъяснения их роли, включая более четкую информацию о том, какие вопросы могут решать департаменты и какие полномочия на принятие решений сохраняются за УЛР. Например, руководители в миротворческих операциях, сталкивающиеся с каким-то трудным вопросом относительно толкования того или иного правила в области людских ресурсов, должны консультироваться по нему с сотрудником по людским ресурсам в штабе миротворческой операции, который может зависеть от Отдела полевого персонала Департамента полевой поддержки в Нью-Йорке, который может и не знать определенно, обладает ли он полномочиями для вынесения решения или же, прежде чем делать это, он должен посоветоваться с УЛР. Те, с кем были проведены собеседования, отмечали, что на это могут уходить недели или даже месяцы и что чаще всего этот процесс не бывает эффективным. Смежной проблемой является вопрос о реальных полномочиях на принятие решений в сравнении с полномочиями только на обработку операций — или, как сказал один из участников собеседований, «делегирование без полномочий». Один из высокопоставленных участников собеседований отметил, что «миротворческим операциям доверяют осуществлять мирное соглашение, но не доверяют нанять сотрудника на уровне С-4». И наконец, многие респонденты, которым делегированы полномочия в области людских ресурсов, ссылаются на необходимость обеспечения Управлением людских ресурсов достаточных инструкций и подготовки для оказания им содействия в приобретении информации и навыков, необходимых для выполнения тех обязанностей, которых от них ожидают.

68. УЛР признает указанные выше проблемы. Примерно половина респондентов в рамках обследования УЛР, которые высказали свое мнение, отметили, что, по их мнению, делегирование полномочий в области людских ресурсов не осуществляется последовательным и надлежащим образом. Более того, почти половина также указала на то, что сотрудники УЛР не имеют четкого представления о своей собственной роли и о своих обязанностях в том, что касается полномочий в области людских ресурсов, делегируемых персоналу за пределами Управления.

## **2. Осуществляется очень ограниченный контроль за процессами в области людских ресурсов**

69. УСВН с большой обеспокоенностью отмечает существенное отсутствие достаточного контроля со стороны УЛР за делегированными другим департаментам полномочиями в области людских ресурсов. Полномочия делегированы большому количеству сотрудников с различными уровнями опыта и знаний, что связано с разнообразными проблемами с осуществлением, которые были отмечены выше. Эти проблемы придают первостепенную важность эффективному контролю со стороны УЛР. Примеры рисков, связанных с отсутствием достаточного контроля, включают набор неквалифицированных сотрудников и неправильную выплату пособий. Несмотря на это, УСВН установило почти незначительный объем контроля, осуществляемого Управлением людских ресурсов. В год УЛР направляет лишь три-четыре миссии по контролю в отделения

за пределами Централных учреждений, и эти миссии проводятся небольшой группой сотрудников Управления, собираемой для каждого конкретного случая. УЛР заявляет, что эти миссии являются лишь частью работы по контролю, выполняемой Управлением. Кроме того, как отмечалось выше, единственным сотрудником Управления, занимающимся исключительно вопросами контроля, является один сотрудник на уровне С-4. На момент настоящей оценки этот сотрудник выполнял обязанности по контролю при содействии начальника Секции по планированию, контролю и отчетности (С-5) и одного сотрудника категории общего обслуживания. Учитывая этот очень ограниченный потенциал по контролю, неудивительно, что ряд руководителей УЛР, с которыми УСВН провело собеседования, делали по своей инициативе следующие заявления: «в настоящее время есть полномочия без подотчетности», «функция контроля в УЛР дышит на ладан» и «УЛР не может осуществлять основательный контроль, поэтому, когда что-то становится известным от того или иного департамента, мы пытаемся проверить это». Обеспокоенность УСВН согласуется с обеспокоенностью, выраженной в докладе Генерального секретаря о выводах в отношении подотчетности, где сказано, что «Секретариат не осуществляет систематического контроля за делегированием полномочий»<sup>31</sup>.

### **3. Планы действий в области людских ресурсов и договоры со старшими руководителями не являются в полной мере эффективными инструментами подотчетности**

70. Помимо того, что они являются инструментами стратегического планирования, договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов предназначаются для обеспечения подотчетности. УСВН дает высокую оценку Управлению людских ресурсов и Департаменту по вопросам управления за их недавнюю инициативу, заключающуюся в том, что эти договоры и планы действий сейчас имеются на Интранете Организации Объединенных Наций, тем самым повышая транспарентность и способствуя дальнейшей подотчетности, и за назначение и обучение координаторов по вопросам планов действий во всех департаментах. Вместе с тем сохраняются вопросы относительно эффективности этих договоров и планов в деле обеспечения подотчетности и успеха в достижении целей Секретариата в сфере управления людскими ресурсами. УСВН обнаружило, что многие заинтересованные стороны не знакомы ни с договорами, ни с планами действий. Среди руководителей Секретариата и других партнеров УЛР, знающих о них, пока нет полной уверенности в том, что эти инструменты помогут Секретариату в достижении его целей в области людских ресурсов. Многие партнеры в области людских ресурсов, а также руководители и сотрудники УЛР не считают, что договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов приводят к укреплению подотчетности. Например, 36 процентов руководителей Секретариата, высказавших свои мнения, не думают, что использование договоров и планов действий привело к укреплению подотчетности, хотя 25 процентов полагали, что они являются полезными инструментами. Часто указывали на следующие недостатки: несоответствие между целями и реальностями в различных департаментах; статистические данные являются «косметическими» по своему характеру и не отражают в действительности того, что достигается; с департаментов спрашивают за достижение целей, в отношении которых

<sup>31</sup> A/62/701 и Corr.1, пункт 29.

они не имеют достаточного контроля (чаще всего в этой связи ссылались на гендерное равенство и географическую представленность); не применяется никаких санкций, когда департаменты не достигают своих целей в области управления людскими ресурсами; и тот факт, что договоры со старшими руководителями и планы действий в области людских ресурсов не служат мерилем действенности результатов<sup>32</sup>.

71. УСВН отмечает, что отсутствие эффективных механизмов контроля и подотчетности усиливает пять значительных организационных рисков: а) неэффективные процессы в области людских ресурсов; б) действия предпринимаются не в соответствии с общесекретариатскими правилами в области людских ресурсов; в) деморализация прекрасно работающих сотрудников; г) департаменты не способны выполнять свои мандаты, потому что они не имеют для этого надлежащего потенциала людских ресурсов; и е) повышается организационная ответственность.

#### **D. Медицинское обслуживание оценивается положительно, но растущий спрос на услуги на местах создает определенные трудности**

72. Мандат Отдела медицинского обслуживания заключается в обеспечении медицинского обслуживания и общесистемной координации политики в области здравоохранения во всех местах службы Организации Объединенных Наций и в миссиях по поддержанию мира. Его сеть охватывает более 76 клиник, находящихся в ведении Департамента операций по поддержанию мира Секретариата, и 46 поддерживаемых Организацией Объединенных Наций амбулаторий по всему миру. В значительной мере вследствие растущего числа и расширяющихся масштабов миротворческих операций в последние годы Отдел медицинского обслуживания сталкивается с проблемой постоянного роста услуг, требуемых его клиентами.

##### **1. Основные медицинские и административные услуги считаются эффективными, однако не предпринимается практически никаких шагов для повышения информированности по вопросам здравоохранения**

73. Данные обследования показывают, что персонал и руководители во всех местах службы в целом позитивно оценивают эффективность Отдела медицинского обслуживания. Руководители Отдела в Центральных учреждениях указывают, что ресурсов достаточно для оказания основного медицинского и административного обслуживания в Центральных учреждениях в Нью-Йорке<sup>33</sup>. Однако, учитывая большой объем работы, большинство медицинских сотрудников тратят большую часть своего времени на медицинское освидетельствование и на другие главным образом административные медицинские вопросы, включая оформление отпусков по болезни. Данные собеседований с сотрудни-

<sup>32</sup> Результаты опроса, касающегося подотчетности, опубликованные в документе A/62/701, указали на следующие недостатки: на вопрос «Я считаю, что на меня могут возложить ответственность за то, что находится вне моего контроля» 14 процентов ответили «совершенно согласен» и 34 процента — «согласен».

<sup>33</sup> В настоящее время в Отделе медицинского обслуживания в Нью-Йорке работают 8 врачей, 11 медсестер и 1 психолог. Всего в нем насчитывается 35 сотрудников.

ками Отдела и данные обследования УЛР показывают, что другим важным направлением работы, таким, как психологическая помощь, мероприятия по повышению уровня осведомленности в вопросах здравоохранения и мероприятия, благоприятствующие созданию безопасных условий работы, не может уделяться то внимание, какого они требуют.

**2. Отсутствует ясная структура координации общесистемных служб здравоохранения и контроля в этой области, что создает уязвимость, особенно на местах**

74. Отдел медицинского обслуживания в Центральном учреждении имеет ограниченные возможности для налаживания и развития постоянных основанных на поддержке отношений со все большим числом медицинских подразделений за пределами Центральных учреждений. Поскольку центр внимания в сфере обслуживания перемещается на места, необходимы более четкие механизмы подотчетности и отчетности, а также эффективные системы контроля и поддержки. Исходя из ограниченного обзора функции медицинского обслуживания, выполняемой Управлением людских ресурсов, УСВН обнаружило доказательства того, что нынешняя организационная структура страдает ограничениями в плане обеспечения четкой иерархической структуры для координации всемирных услуг в области здравоохранения.

75. Полевой персонал медицинской службы обычно отчитывается перед УЛР и консультируется с ним по медицинским вопросам и поддерживает контакты с Секцией медицинского обслуживания в Департаменте полевой поддержки по вопросам материально-технического обеспечения. Однако эти сферы компетенции очерчены нечетко, что приводит к некоторому дублированию работы и к определенной путанице. На местах представители медицинской службы работают с военными врачами в составе контингентов стран, предоставляющих войска, и во многих случаях несут определенную ответственность за обеспечение обслуживания как сотрудников Организации Объединенных Наций, так и военнослужащих. Однако обязанности и подотчетность не совсем ясны. *УЛР заявляет, что роль и обязанности Отдела медицинского обслуживания и Секции медицинского обслуживания, хотя они четко разграничены, порой переплетаются в силу характера работы миротворческих миссий. Эти вопросы обсуждались и продолжают обсуждаться между Отделом медицинского обслуживания и Секцией медицинского обслуживания.*

**Е. Управление людских ресурсов не считается в значительной мере ориентированным на клиентов**

76. Клиенты УЛР не считают деятельность в области людских ресурсов весьма эффективной, а само Управление — ориентированным на клиентов. В настоящее время сотрудники по людским ресурсам и старшие административные сотрудники, руководство и сотрудники, в том числе сотрудники миротворческих миссий, не оценивают деятельность в области людских ресурсов как в целом весьма эффективную. Если взять различные группы заинтересованных сторон, то почти половина отмечают, что эта функция является «отчасти неэффективной» или «совсем не эффективной». Цель УЛР, заключающаяся в том, чтобы быть «ориентированным на клиентов», достигнута не полностью, причем одна треть руководителей и сотрудников Секретариата считают, что

Управление «совсем не ориентировано на клиента». Как руководители, так и сотрудники ссылаются на трудности с получением ясных, последовательных и своевременных ответов на их вопросы, касающиеся людских ресурсов, как на главную причину их неудовлетворенности.

## V. Заключение

77. УЛР сталкивается со значительными проблемами в качестве центрального подразделения, отвечающего за одновременное выполнение задач, связанных со стратегическим планированием и разработкой политики в области людских ресурсов, делегирование полномочий по вопросам людских ресурсов по всему Секретариату и непосредственное оказание многих услуг в сфере людских ресурсов. От Управления требуется выполнять эти функции в сложных условиях и в контексте постоянных и весьма энергичных усилий по проведению реформ. Кроме того, проблемы в области людских ресурсов, стоящие как перед Управлением, так и перед Организацией в целом, не поддаются простому решению. В каждой функциональной области людских ресурсов существует различный набор многогранных проблем, включая сложные взаимосвязи. В таких условиях эффективное управление людскими ресурсами требует стратегического установления очередности задач, концентрации внимания и вложения значительных ресурсов. УСВН дает высокую оценку Управлению людских ресурсов за его усилия с целью привести Секретариат к высокоэффективному управлению людскими ресурсами, но при этом отмечает, что огромные требования Организации в области людских ресурсов стесняют способность УЛР в полной мере эффективно удовлетворять их.

78. Чтобы быть более эффективными и добиваться желаемых результатов в области людских ресурсов, УЛР и Организация должны устанавливать очередность задач и определять, на каких инициативах в области людских ресурсов делать акцент. Возможно, также необходимы дополнительные ресурсы в области управления людскими ресурсами. Необходимо лучше освещать политику в области людских ресурсов и более четко определять делегируемые по всему Секретариату полномочия в этой сфере. Требуются более упорядоченные процессы для повышения ясности и эффективности. Нынешний уровень ресурсов, отсутствие приоритизации и четкой политики приводят к чрезмерной рабочей нагрузке как на сотрудников УЛР, так и на других субъектов, выполняющих функции управления людскими ресурсами. Улучшения в этих направлениях необходимы для того, чтобы Организация Объединенных Наций могла набирать, удерживать и развивать общемировой персонал, способный решать многочисленные проблемы, стоящие перед Организацией.

79. УСВН хотело бы выразить признательность за прекрасное сотрудничество и старательную работу УЛР и сотрудников Отдела полевого персонала Департамента полевой поддержки, которые нашли время, несмотря на свою и так уже полную занятость, чтобы представить ценные данные по итогам собеседований, обследований, равно как и данные о программах.

## VI. Рекомендации

### **Рекомендация 1: Разработать комплексную рамочную программу для укрепления процесса отбора персонала, улучшения поддержки развития карьеры и поощрения мобильности персонала (см. результат А, пункты 42–54 и пункты 23–41)**

80. Управлению людских ресурсов следует разработать комплексные рамки и стратегию для улучшения отбора, развития карьеры и мобильности персонала Секретариата. Говоря конкретно, следует создать целевую группу или какой-то иной соответствующий орган для вынесения предложений относительно улучшений в нынешней политике и процедурах Секретариата, а также услугах, предлагаемых Управлением. Работа этой целевой группы должна быть нацелена на решение таких вопросов, как:

1. Какие изменения можно произвести, дабы содействовать более плавному, эффективному продвижению по службе, которое содействовало бы удовлетворению кадровых потребностей и осуществлению планов сотрудников относительно развития карьеры?
2. Как рассматриваемые в настоящее время изменения в условиях службы согласуются с более широкими рамками развития карьеры сотрудников Секретариата? *УЛР заявляет, что оно готовит один набор правил о персонале для охвата всех сотрудников, который упростит нынешние правила о персонале серий 100, 200 и 300. В этой связи УЛР проведет всеобъемлющий обзор всех административных циркуляров с целью выявления проблемных областей и максимально возможного упорядочения правил.*
3. В чем недостатки нынешнего процесса отбора персонала в отношении: удовлетворения потребности Организации в квалифицированных руководителях и сотрудниках для осуществления функций, необходимых для выполнения мандатов Секретариата; вознаграждения за похвальную работу, выполняемую нынешним персоналом; и выявления высококвалифицированных внешних кандидатов?
4. Как можно улучшить ИТ-системы, поддерживающие процесс отбора персонала? Как можно улучшить интеграцию систем Отдела полевого персонала Департамента полевой поддержки и УЛР?
5. Следует ли Секретариату разработать более адаптированную, возможно необязательную и в большей степени основанную на стимулах, программу мобильности для достижения более хороших результатов в том, что касается формирования многопрофильного, разносторонне подготовленного и мобильного персонала Секретариата? Если да, то как лучше всего перестроить программу мобильности? Какую систему отчетности следует внедрить для отслеживания и количественного определения добровольных перемещений сотрудников по их собственной инициативе? *УЛР заявляет, что помощник Генерального секретаря по людским ресурсам созвал рабочую группу по системе управления кадрами с участием представителей отделений за пределами Центральных учреждений, административных канцелярий, Департамента по вопросам управления, УЛР и других. Рабочая группа разработает стратегии для делопро-*

вых элементов системы управления кадрами и займется решением вопросов, касающихся политики.

6. Какие меры можно принять для укрепления доверия к процессу отбора персонала?

**Рекомендация 2: Укрепить функцию разработки политики, а также функцию подготовки соответствующих указаний в отношении толкования (см. результат В, пункты 55–64)**

81. Управлению людских ресурсов следует укрепить свою функцию разработки политики, а также функцию подготовки соответствующих указаний в отношении толкования, дабы противостоять существенным рискам, связанным с негативными результатами в сфере людских ресурсов, такими, как непоследовательное применение политики<sup>34</sup>. В конкретном плане:

1. Следует выделить дополнительные ресурсы для выполнения функций, связанных с разработкой политики и руководством.
2. Управлению людских ресурсов следует предпринять дополнительные шаги для обеспечения того, чтобы персонал в УЛР и по всему Секретариату знал, где получить указания в отношении толкования политики.
3. Управлению людских ресурсов следует установить, какие направления политики в области людских ресурсов создают наибольшую угрозу в смысле неполучения желаемых результатов; следует установить приоритеты, и затем УЛР следует приложить усилия для улучшения политических указаний таким образом, чтобы уменьшить риски.

**Рекомендация 3: Определить приоритеты реализации инициатив в области реформирования людских ресурсов (см. результат В, пункты 55 и 56 и пункты 77–79)**

82. Учитывая огромные требования Организации в области людских ресурсов, включая постоянные и весьма энергичные усилия по проведению реформ, Управлению людских ресурсов и первому заместителю Генерального секретаря следует установить очередность в осуществлении инициатив по реформе в области людских ресурсов. В конкретном плане:

1. Следует установить очередность осуществления рекомендованных мер, содержащихся в недавней записке на имя Генерального секретаря<sup>27</sup>, и вновь вернуться к вопросу о сроках осуществления для обеспечения того, чтобы они отражали реальный график.
2. Управлению людских ресурсов следует провести анализ ресурсов, необходимых для осуществления этих мер.
3. Управлению людских ресурсов следует дать департаментам дополнительные указания в отношении того, как осуществлять эти меры по управлению людскими ресурсами.

<sup>34</sup> УСВН признает, что уже после сбора им данных в июле 2008 года УЛР приступило к осуществлению процесса перестройки, усиливающего акцент на разработке политики.

**Рекомендация 4: Прояснить и актуализировать делегирование полномочий (см. результат С, пункты 65–71)**

83. Управлению людских ресурсов следует провести обзор нынешней структуры делегирования полномочий и составить систематический и всеобъемлющий сборник обязанностей, подробно перечисляющий все области людских ресурсов, в которых делегированы полномочия<sup>35</sup>. УСВН рекомендует УЛР сделать это в консультации с его стратегическими партнерами по Секретариату, дабы уточнить роли и обязанности, укрепить последовательность в осуществлении политики и уменьшить время для выполнения решений в области людских ресурсов. Говоря более конкретно, такой сборник будет:

1. конкретно указывать ответственное подразделение и содержать конкретные указания о том, как толковать правила, в связи с которыми делегируются полномочия на осуществление;
2. обновляться Управление людских ресурсов каждые два года;
3. доступным через Интранет Организации Объединенных Наций.

*УЛР заявляет, что обзор и рационализация делегирования полномочий будут проведены в консультации со стратегическими партнерами Управления.*

**Рекомендация 5: Укрепить функцию контроля (см. результат С, пункты 65–71)**

84. Управлению людских ресурсов следует укрепить свою функцию контроля для того, чтобы противостоять существенным рискам, связанным с негативными результатами в области управления людскими ресурсами<sup>36</sup>. В конкретном плане:

1. следует использовать дополнительные ресурсы для осуществления функций контроля;
2. следует концентрировать потенциал и ресурсы в сфере контроля на согласованном и эффективном осуществлении мероприятий по делегированию полномочий;
3. усилия в области контроля должны также включать выявление тех направлений политики, которые приводят к непоследовательному осуществлению или к значительным потерям времени, и должны более тесно увязываться с разработкой политики и услугами в сфере планирования ради достижения улучшений.

*(Подпись)* Инга-Бритт Алениус  
Заместитель Генерального секретаря  
по службам внутреннего надзора

<sup>35</sup> УСВН признает, что аналогичная просьба была сделана в ревизионном докладе УСВН (АН2007/510/1, рекомендация 13). Однако УСВН не нашло доказательств принятия каких-либо мер в этом направлении, и поэтому оно формулирует настоящую рекомендацию.

<sup>36</sup> УСВН признает, что уже после этапа сбора данных в рамках настоящей оценки (июль 2008 года) УЛР приступило к осуществлению процесса перестройки, усиливающего акцент на контроле.