



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
7 August 2014
Russian
Original: English

Шестьдесят девятая сессия

Пункт 136 предварительной повестки дня*

Управление людскими ресурсами

Обзор хода реформы системы управления людскими ресурсами: управление служебной деятельностью

Доклад Генерального секретаря

Добавление

Резюме

Настоящий доклад представляется во исполнение резолюции 68/252 Генеральной Ассамблеи, в которой Ассамблея просила Генерального секретаря представить ей для рассмотрения на ее шестьдесят девятой сессии предложение о пересмотре системы управления служебной деятельностью.

Опираясь на итоги обширных исследований и консультаций с государствами-членами, персоналом (включая специальную рабочую группу Комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом по этому вопросу), руководителями среднего звена и старшим руководством Организации, Генеральный секретарь считает, что система управления служебной деятельностью Секретариата Организации Объединенных Наций в целом соответствует передовой практике, но при этом требует целевых изменений в некоторых важнейших областях. В связи с этим предлагаемые в настоящем докладе изменения в системе управления служебной деятельностью нацелены на перестройку в ключевых областях с учетом пожеланий персонала, руководителей и руководства Организации и соображений, высказанных государствами-членами.

Основными элементами предложения, направленного на устранение основных трудностей в системе управления служебной деятельностью Секретариата, являются: а) повышение ответственности; б) упрощение правил и процедур служебной аттестации; в) совершенствование культуры управления; и д) более результативное решение проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей.

* A/69/150.



I. Справочная информация

1. В пункте 41 своей резолюции 65/247 Генеральная Ассамблея особо отметила, что заслуживающая доверия, справедливая и полноценно функционирующая система служебной аттестации имеет крайне важное значение для эффективного управления людскими ресурсами, и просила Генерального секретаря обеспечивать ее строгое применение. В пункте 42 этой же резолюции Ассамблея просила Генерального секретаря продолжать разрабатывать и применять меры по укреплению системы служебной аттестации, в частности путем поощрения сотрудников за отличную работу и применения мер взыскания за неудовлетворительную работу, и обеспечить более тесную увязку качества работы с развитием карьеры, особенно для сотрудников, занимающих руководящие должности.

2. В докладе, представленном Генеральной Ассамблее на ее шестьдесят седьмой сессии (A/67/324), Генеральный секретарь информировал Генеральную Ассамблею о прогрессе, достигнутом за время, прошедшее с момента принятия резолюции 65/247, а именно об: а) усилении надзора за системой управления служебной деятельностью и профессионального роста за счет создания Глобальной объединенной группы по контролю и местных объединенных групп по контролю; б) введении в действие обязательной программы обучения по вопросам управления служебной деятельностью для руководителей и планах подготовки электронной учебной программы по управлению служебной деятельностью для всех сотрудников; в) успехах в разработке администрацией и персоналом основных положений, регламентирующих поощрение и признание заслуг; г) прояснении предусмотренных системой управления служебной деятельностью и профессионального роста (см. ST/AI/2010/5) санкций и мер в связи с неудовлетворительной работой, а также получении более точных данных о неудовлетворительной работе; д) усилении связи между системой управления служебной деятельностью и развитием карьеры за счет введения требования готовить оценку служебной деятельности для целей найма и публикации в сети пособия по повышению квалификации; и ф) совершенствовании модуля электронной служебной аттестации системы «Инспира» с учетом результатов осуществления экспериментальной программы.

3. В разделе I своей резолюции 68/252 Генеральная Ассамблея выразила удовлетворение в связи с тем, что Генеральный секретарь продолжает прилагать усилия в целях уточнения основных положений об управлении служебной деятельностью в Организации, и просила Генерального секретаря представить ей на рассмотрение на ее шестьдесят девятой сессии всеобъемлющее предложение по системе управления служебной деятельностью, предусматривающее все необходимые процедуры и рекомендации. Ассамблея особо отметила, что всеобъемлющая цель такого предложения должна заключаться в обеспечении заслуживающей доверия и эффективной оценки работы, поощрения за хорошую работу и применения мер взыскания за неудовлетворительную работу и что система должна быть несложной для понимания сотрудниками и администрацией. Кроме того, она подчеркнула, что применение мер взыскания за неудовлетворительную работу имеет решающее значение для обеспечения эффективного и результативного выполнения мандатов, и настоятельно призвала Генерального секретаря уточнить и упростить правила и процедуры, касающи-

еся неудовлетворительной работы, принимая во внимания уроки, извлеченные из судебной практики в рамках системы отправления правосудия.

4. В этой же резолюции Генеральная Ассамблея просила Генерального секретаря представить доклад о ходе подготовки данного предложения на информационном брифинге, который следует провести не позднее конца второй части ее возобновленной шестьдесят восьмой сессии. Такой брифинг был проведен для Пятого комитета Ассамблеи 6 мая 2014 года.

II. Предложение в отношении управления служебной деятельностью

A. Введение

5. Упомянутые выше резолюции Генеральной Ассамблеи и усилия Секретариата в данной области подтверждают непреложный факт, что заслуживающая доверия, справедливая и полноценно функционирующая система служебной аттестации имеет крайне важное значение для оптимальной работы персонала и эффективного осуществления программ. Управление служебной деятельностью — это важнейший компонент программы реформ Генерального секретаря и один из ключевых элементов системы управления кадровым резервом, в рамках которой признается важность поощрения преуспевающих сотрудников путем предоставления им возможностей для развития карьеры (в том, что касается отбора персонала и продвижения по службе) и необходимость поддержки и профессионального роста всех сотрудников (в том, что касается обучения и поддержки развития карьеры). Управление служебной деятельностью также связано с другими важными мероприятиями, которые осуществляются в настоящее время, а именно с переходом на непрерывные контракты и сокращением штатов и/или бюджетных ассигнований¹. В этой связи Организация непрерывно занимается укреплением системы управления служебной деятельностью.

6. Новые правила и средства (модуль электронной служебной аттестации системы «Инспира») были введены Секретариатом в действие в 2010 году. Изменения встретили позитивный отклик, поскольку больше внимания стало уделяться роли руководителей среднего звена в управлении служебной деятельностью, была введена в действие более эффективная система глобального контроля, были изменены процедуры, регулирующие работу групп по рассмотрению жалоб, и были предусмотрены определенные процедуры (и соответствующие руководящие принципы) в отношении ненадлежащего исполнения служебных обязанностей, которые дали руководителям среднего звена ранее отсутствовавшие ориентиры при рассмотрении вопросов ненадлежащего исполнения служебных обязанностей.

¹ Удовлетворительная оценка исполнения служебных обязанностей необходима для приобретения права на получение непрерывного контракта, а за оценку «превосходит предъявляемые требования» начисляются дополнительные баллы; в полевых операциях оценка исполнения служебных обязанностей принимается во внимание аттестационными группами при сокращении штата и/или бюджетных ассигнований.

7. Четыре года спустя необходимость дальнейшего прогресса с опорой на уже достигнутые успехи не вызывает сомнений ни у персонала, ни у администрации, ни у государств-членов. Основные нерешенные задачи носят в основном культурный, поведенческий и бюрократический характер и имеют отношение к функциям, обязанностям и ответственности, чрезмерно сложным процессам применения правил и инструментов и вопросам ненадлежащего исполнения служебных обязанностей. При выборе наиболее эффективных путей решения этих остающихся проблем Управление людских ресурсов провело углубленное изучение систем управления служебной деятельностью, которые используются программами и фондами Организации Объединенных Наций, специализированными учреждениями, другими международными организациями, государствами-членами и частным сектором. Управление также консультировалось с представителями профессиональных ассоциаций и научных кругов, которые занимаются вопросами людских ресурсов, и с государствами-членами, персоналом (включая специальную рабочую группу Комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом по этому вопросу)², руководителями среднего звена и старшими руководителями Организации. По итогам исследований и обсуждений был сделан вывод о том, что проблемы, с которыми сталкивается Организация Объединенных Наций, во многом аналогичны проблемам, стоящим перед другими организациями и частным сектором, и связаны, в частности, с необходимостью более активного участия старших руководителей, повышением подотчетности руководителей, созданием справедливой и заслуживающей доверия системы, эффективным решением проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей и обеспечением простоты инструментов и правил, что способствует их применению и соблюдению.

8. Проведенные исследования и обсуждения также показали, что система управления служебной деятельностью Секретариата в целом соответствует передовой практике, поскольку она предусматривает: а) этап планирования, на котором сотрудник/сотрудница и непосредственный руководитель формулируют отдельные задачи, вытекающие из первоочередных задач организации; б) контроль за прогрессом в течение года; и с) проведение оценки в конце года. Несмотря на отличия между системами (например, шкала баллов, цикл, формат оценки и другие факторы) и наличие в некоторых организациях уникальных систем, обусловленных совершенно отличными направлениями работы или культурой этих организаций, существенных различий практического или теоретического характера между ними в целом немного. С учетом этого предлагаемые изменения в системе управления служебной деятельностью не направлены на пересмотр всей ее структуры. Вполне очевидно, что требуется, скорее, внести целевые изменения в некоторых важнейших областях. В связи с этим

² Для разработки предложений по реформе системы управления служебной деятельностью в 2009 году была создана Рабочая группа по вопросам управления служебной деятельностью и профессионального роста Комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом. В июне 2013 года она представила Комитету по взаимоотношениям между администрацией и персоналом свои основные выводы. В этих выводах были учтены рекомендации Глобальной объединенной группы по контролю, которая также является органом по взаимоотношениям между администрацией и персоналом. Предлагаемые изменения в правилах обсуждались с представителями персонала на заседании Комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом в июне 2014 года, на котором была выражена широкая поддержка предлагаемых изменений

представленное предложение нацелено на реформирование ключевых областей с учетом пожеланий персонала, руководителей и руководства Организации и соображений, высказанных государствами-членами.

9. Вместе с тем данное предложение носит всеобъемлющий характер, поскольку касается и предусматривает совершенствование всех ключевых аспектов системы управления служебной деятельностью, к которым относятся соответствующие правила, механизм, необходимое обучение и инструктаж, а также культура и ответственность и подотчетность. В частности, его четырьмя основными элементами являются: а) повышение ответственности за результаты управления служебной деятельностью, особенно на управленческих и руководящих должностях; б) упрощение правил, регулирующих управление служебной деятельностью (ST/AI/2010/5), и модуля электронной служебной аттестации системы «Инспира», с) совершенствование культуры управления; и d) уточнение методов эффективного решения проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей.

В. Повышение ответственности и подотчетности, особенно сотрудников управленческого и руководящего уровней

10. Отклики персонала и руководителей среднего звена, участвующих в обязательной учебной подготовке по вопросам управления служебной деятельностью, однозначно позволяют сделать вывод о том, что для руководителей старшего звена вопросы управления служебной деятельностью не являются направлением активной работы и что руководители среднего звена не несут ответственности за ненадлежащее руководство работой своих подчиненных. Как правило, старшие руководители и руководители среднего звена не отчитываются за ненадлежащее соблюдение процедур и сроков оценки работы персонала. Ниже перечисляются меры, которые следует принять для повышения ответственности и подотчетности в вопросах управления служебной деятельностью в Организации.

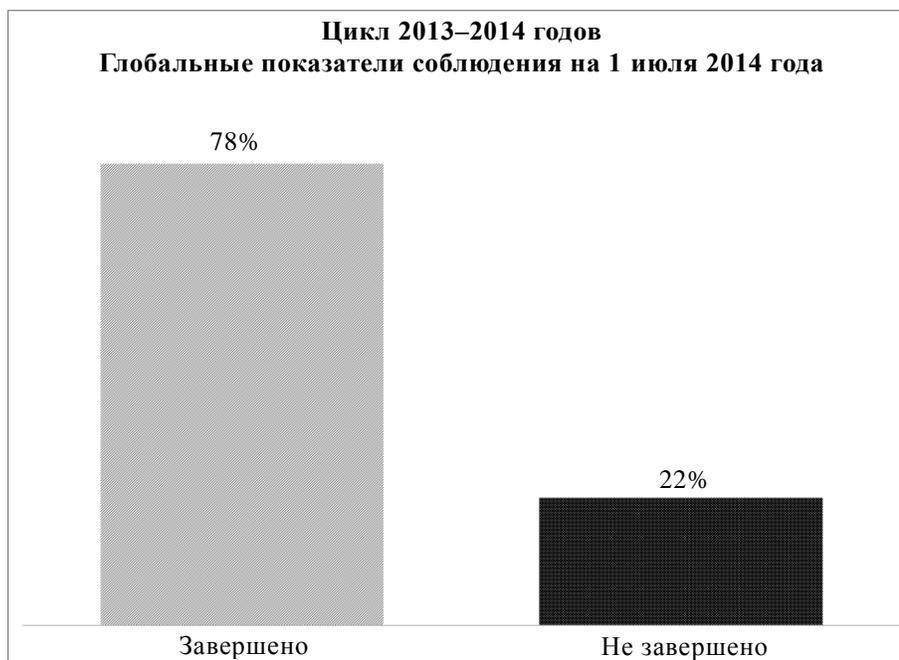
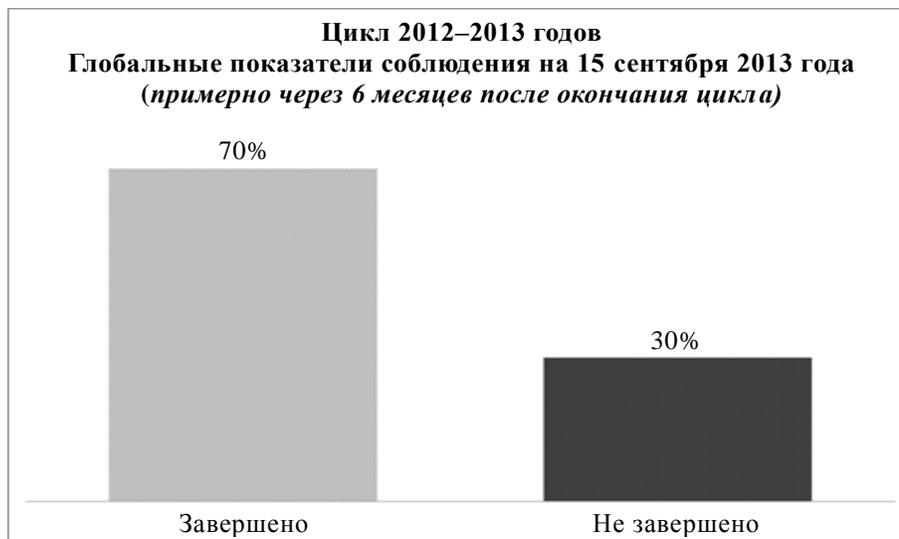
Уровень старших руководителей

11. Изучение вопроса однозначно свидетельствует о том, что системы управления служебной деятельностью не могут эффективно функционировать без активной поддержки старших руководителей. В связи с этим предлагается требовать от руководителей департаментов, управлений и миссий более инициативного участия в управлении служебной деятельностью. На практике это потребует от них контроля за соблюдением правил, особенно сроков. Такой контроль позволит также пролить свет на любые несоответствия или вопросы объективности в распределении оценок в рамках департамента, управления или миссии. Предполагается, что группа старших руководителей будет собираться не реже одного раза в год для контроля за ходом выполнения обязанностей в отношении управления служебной деятельностью и направления руководителям среднего звена указаний по вопросам, касающимся соблюдения и распределения оценок, с учетом вынесенных замечаний.

12. Для усиления этой надзорной роли руководителей департаментов, управлений или миссий в 2014 году в договоры со старшими руководителями было включено положение о соблюдении правил и сроков в системе управления

служебной деятельностью. Кроме того, Комитет по вопросам управления будет ежегодно проверять соблюдение и распределение оценок в Секретариате, а показатели соблюдения и распределения оценок по всем департаментам, управлениям и миссиям будут ежегодно размещаться на базе интрасети Организации “iSeek” (см. диаграмму I).

Диаграмма I
Глобальные показатели соблюдения



13. Эти меры призваны задать правильный тон на уровне старших руководителей и обеспечить, чтобы старшие руководители также выполняли важную надзорную функцию. Согласно административной инструкции ST/AI/2010/5, надзор и контроль за управлением служебной деятельностью осуществляется Глобальной объединенной группой по контролю и объединенными группами персонала и администрации по контролю, которые должны быть организованы в 2011 году для контроля за надлежащим соблюдением правил во всех местах службы. Следует отметить, что в большинстве мест службы такие местные объединенные группы по контролю еще не созданы³. Несмотря на обращения к департаментам, управлениям и миссиям решительные призывы создать такие группы, соответствующие подразделения сообщают, что не располагают кадровыми возможностями или ресурсами для сколь-нибудь значимого выполнения этой важной контрольной функции.

14. Следствием этого является непоследовательность сбора и анализа данных об управлении служебной деятельностью. Следует отметить, что одна из ключевых рекомендаций тех местных объединенных групп по контролю, которые все-таки были созданы, заключается в том, что старшим руководителям департаментов, управлений и миссий необходимо играть более активную роль в обеспечении соблюдения требований в системе управления служебной деятельностью.

15. В связи с этим в отличие от функций и возможностей нынешней Глобальной объединенной группы по контролю и местных объединенных групп по контролю старших руководителей предлагается наделить усиленной функцией надзора и контроля.

16. Кроме того, Управление людских ресурсов будет заниматься совершенствованием возможностей в плане сбора данных с помощью соответствующего модуля в системе «Инспира» и будет ежегодно представлять старшим руководителям, Комитету по взаимоотношениям между администрацией и персоналом и местным представителям персонала обновленную информацию о соблюдении, оценках и существенных тенденциях. Такая более совершенная информация позволит как персоналу, так и администрации значительно точнее и быстрее, чем это можно сделать в настоящее время, анализировать достигнутый прогресс и любые недостатки в управлении служебной деятельностью.

Уровень руководителей среднего звена

17. Если задать правильный тон на самом верху, можно добиться столь необходимого сдвига в существующей в Организации культуре. Вместе с тем необходимо уточнить и укрепить функции и обязанности первого и второго аттестующих сотрудников, с тем чтобы обеспечить «просачивание» ответственно-

³ Доклад Глобальной объединенной группы по контролю за аттестационный цикл 2010–2011 годов стал первым подобным докладом, который был представлен Комитету по взаимоотношениям между администрацией и персоналом. Доклады представили лишь 23 местные объединенные группы по контролю, что соответствует примерно 37 процентам от ожидаемого количества докладов. За цикл 2011–2012 годов доклады Глобальной объединенной группы по контролю представила 21 группа. В своем докладе за 2011–2012 годы Глобальная объединенная группа по контролю связала неспособность создать местные объединенные группы по контролю и/или неспособность групп представить доклад с такими факторами, как разнонаправленный характер приоритетов организаций и напряженный график поездок персонала.

сти на все уровни. В этой связи персонал, администрация, старшие руководители Организации и государства-члены выразили озабоченность по поводу зачастую недостаточно активной роли второго аттестующего сотрудника.

18. Для решения этой проблемы от вторых аттестующих сотрудников будет требоваться более инициативное участие в управлении служебной деятельностью. Что касается выставляемых сотрудникам оценок, то от вторых аттестующих сотрудников будет требоваться взаимодействие с первыми аттестующими сотрудниками по всем аспектам аттестации, включая замечания и выставленную оценку. Только после согласования всех вопросов между первым и вторым аттестующими сотрудниками первый аттестующий сотрудник будет проводить заключительное обсуждение с аттестуемым сотрудником. Такая более инициативная роль позволит повысить объективность и последовательность оценок и, как ожидается, со временем решить существующую в культуре Секретариата проблему тяготения к завышению аттестационных оценок. От второго аттестующего сотрудника будет также требоваться более широкое участие в выявлении и решении проблем неудовлетворительного выполнения сотрудниками служебных обязанностей, о чем подробно говорится в разделе Е ниже.

19. Еще одной мерой, призванной обеспечить взаимодействие первого и второго аттестующих сотрудников, соблюдение ими установленных требований и их серьезное отношение к системе, является требование в ходе служебной аттестации руководителей среднего и низового уровней конкретно указывать, как они выполняют свои функции.

Уровень рядовых сотрудников

20. Ожидается, что при достижении поставленных рабочих целей сотрудники будут действовать инициативно. Предлагаемые правила подкрепляют роль сотрудников в поддержании диалога с руководителями среднего звена относительно ожидаемых результатов их работы; в то же время предполагается, что первый аттестующий сотрудник будет направлять им необходимые в этой связи отзывы и рекомендации. Кроме того, в предлагаемых правилах разъясняется, что после выявления недостатков в работе сотрудники должны поддерживать усилия, предпринимаемые первым и/или вторым аттестующим сотрудником для улучшения показателей их работы.

21. Эти меры призваны расширить права и возможности рядовых сотрудников в плане повышения ответственности за достигнутые результаты и их открытое общение с первыми аттестующими сотрудниками.

С. Упрощение правил и модуля электронной служебной аттестации системы «Инспира»

22. Еще одной причиной серьезной озабоченности сотрудников, руководителей среднего звена, старших руководителей и государств-членов является сложность нынешних процессов управления служебной деятельностью. Этот фактор умаляет суть системы управления служебной деятельностью, которая заключается в том, чтобы содействовать формированию плодотворных отношений между сотрудниками и их руководителями для обеспечения достижения результатов. Он также порождает задержки, которые приводят к возникнове-

нию проблем с соблюдением и влекут за собой юридическую ответственность. С учетом этого Генеральный секретарь предлагает упростить правила, регулирующие управление служебной деятельностью, и модуль электронной служебной аттестации системы «Инспира», чтобы обеспечить их легкое понимание всеми заинтересованными сторонами.

23. Правила управления служебной деятельностью будут сокращены, чтобы сосредоточить внимание только на важнейших этапах планирования работы и служебной аттестации и прояснить функции и обязанности рядовых сотрудников, первых аттестующих сотрудников, вторых аттестующих сотрудников, а также кадровых подразделений и административных канцелярий. Ниже рассматриваются предлагаемые конкретные шаги.

Упрощение процесса составления планов работы

24. В отличие от существующей практики, когда в начале аттестационного цикла составляются пространные планы работы, в каждом плане работы будут определяться от трех до пяти ключевых целей на год. Эти цели должны вытекать из важнейших общих обязанностей сотрудника и индивидуальных планов работы, которые, в свою очередь, должны быть привязаны к общему плану работы и первоочередным задачам департамента, управления или миссии. Такое изменение очередности ключевых задач будет иметь два существенных преимущества. Во-первых, оно позволит сосредоточить внимание рядовых сотрудников и первых аттестующих сотрудников на наиболее важных целях в рамках цикла служебной аттестации. Во-вторых, оно обеспечит, чтобы рядовые сотрудники и первые аттестующие сотрудники не сталкивались с задержками, которые в настоящее время возникают на этапе составления плана работы, когда в модуль электронной служебной аттестации системы «Инспира» приходится вводить слишком много информации. Этот подход также согласуется с передовой практикой, в соответствии с которой планирование работы рассматривается как гибкий процесс, который не начинается и заканчивается на определенную дату в течение года. Более того, для сохранения точности подробного плана работы в него в течение года должны вноситься изменения, в то время как комплекс общих целей менять нет необходимости.

25. Из модуля электронной служебной аттестации системы «Инспира» будут также исключены планы личного профессионального роста⁴. Опыт показывает, что включение в модуль вопросов профессионального роста является причиной его непоследовательного или недостаточно полного использования, что снижает его значимость и приводит к путанице и задержкам в процессе управления служебной деятельностью. Для активизации личного профессионального роста сотрудников, который по-прежнему имеет исключительно важное значение для Организации, будут предприниматься более активные усилия по обучению руководителей среднего звена, с тем чтобы они располагали возможностями для надлежащего развития способностей сотрудников и предоставления им средств (на основе пересмотренного подхода к поддержке развития карье-

⁴ План личного профессионального роста представляет собой составляемый сотрудником план обучения, в котором излагаются профессиональные качества, которые сотрудник хотел бы развить, и карьерные устремления сотрудника в отношении профессионального роста. Он отличается от плана по улучшению показателей работы, который разрабатывается руководителем среднего звена при наличии недостатков в работе.

ры) для достижения их собственных карьерных устремлений с помощью целого ряда мероприятий в области обучения и содействия развитию карьеры. Это будет достигаться с помощью новой стратегии обучения и содействия развитию карьеры, одной из важнейших целей которой является расширение поддержки развития карьеры. В поддержку организационной задачи обеспечения мобильности и содействия реализации карьерных ожиданий сотрудников, эта стратегия будет нацелена на предоставление сотрудникам поддержки в области развития карьеры и средств повышения квалификации, которые позволят им в будущем перейти на другую должность и приобрести более широкий опыт работы в различных подразделениях Организации. Такие средства будут доступны для всех сотрудников Секретариата, в том числе через портал людских ресурсов⁵ и систему общеорганизационного управления процессом обучения.

Непрерывный диалог

26. Одним из ключевых требований, которому будет уделяться немало внимания, будет требование о поддержании рядовыми сотрудниками и первыми аттестующими сотрудниками непрерывного диалога на протяжении всего аттестационного цикла. Данные свидетельствуют о том, что среднесрочный обзор, который должен организовываться в середине цикла, на практике проводится редко. Одна из связанных с проведением среднесрочного обзора проблем заключается в том, что, как показывает передовая практика, одна-единственная беседа в середине цикла служебной аттестации не может заменить постоянный двусторонний обмен; поэтому многие организации отказались от его проведения. Независимо от того, проводится ли среднесрочный обзор, первоочередная задача будет заключаться в том, чтобы на протяжении всего аттестационного цикла велся непрерывный диалог и чтобы руководителям среднего звена и рядовым сотрудникам был обеспечен доступ к специальной учебной подготовке, методическим рекомендациям и другим средствам по вопросам направления и получения отзывов.

Упрощение процесса оценки

27. В знак признания важности оценки выполнения сотрудником его служебных обязанностей на протяжении всего цикла практика оценки профессиональных качеств будет продолжена. При этом от руководителей среднего звена не будет требоваться оценивать каждое из профессиональных качеств по отдельности, поскольку было сочтено, что данный процесс не повышает эффективность оценки. Вместо этого руководители среднего звена должны будут отмечать те профессиональные качества, которые сотрудник продемонстрировал особенно убедительно, а также качества, которые можно было бы дополнительно развить. Это приведет к тому, что в модуле электронной служебной аттестации системы «Инспира» останутся только два раздела (три для руководителей среднего звена) и единая балльная оценка, в результате чего процесс оценки будет связан с меньшим числом повторов и станет менее громоздким. Это изменение также обеспечит более целевой характер оценки работы сотрудников руководителями среднего звена и позволит больше внимания уделять существенным фактам. Упрощению процесса оценки будут также способствовать всеобъемлющие указания по проведению оценки (см. пункт 30).

⁵ Новый информационный веб-сайт по кадровым вопросам, запущенный в эксплуатацию в третьем квартале 2014 года.

D. Совершенствование культуры управления

28. Еще одной важной причиной озабоченности сотрудников, руководителей среднего звена, старших руководителей и государств-членов является необходимость укрепления культуры управления в Организации. Общеизвестно, что для изменения культуры требуется время, однако ускорению этого процесса будет в определенной мере способствовать изменение правил по управлению служебной деятельностью и модуля электронной служебной аттестации системы «Инспира». Существенными примерами в этой связи являются четкая поддержка со стороны старшего руководства и более систематическая оценка работы руководителей среднего звена, подкрепляемая более энергичной учебной подготовкой и инструктажем.

Более широкая поддержка руководителей среднего звена

29. Решающее значение для этого изменения будет иметь поддержка руководителей среднего звена. Организация в полной мере осознает необходимость предоставления руководителям среднего звена всесторонней помощи в совершенствовании их управленческих навыков, знаний и результатов работы. В новой стратегии обучения и содействия развитию карьеры в качестве одного из основных общеорганизационных приоритетов Секретариата Организации Объединенных Наций на период 2014–2016 годов предусматривается совершенствование управления и руководства. С этой целью Управление людских ресурсов определит, в отношении каких важнейших навыков и в каких других областях имеются пробелы, и соответствующим образом скорректирует свои программы развития навыков управления и руководства. Данный процесс будет включать выработку указаний по таким профессиональным навыкам повседневной работы, которые имеют решающее значение для результативного управления работой персонала (например, по правильному составлению планов работы, порядку направления замечаний и предложений в многокультурном контексте, проведению бесед по сложным вопросам, проведению результативных заседаний, поддержанию гармоничной рабочей обстановки и документальному оформлению серьезных случаев ненадлежащего исполнения служебных обязанностей). При наличии ресурсов такая учебная подготовка и инструктаж будут также в конечном итоге охватывать другие важные направления управленческой работы, не связанные с руководством работой персонала, такие как финансы, бюджет и закупки.

Более четкие указания для руководителей среднего звена в отношении объективной оценки персонала

30. Руководителям среднего звена будут направлены всеобъемлющие указания по порядку аттестации персонала и выставлению объективных и последовательных оценок. В этих указаниях будет четко прописано, что оценку «результаты работы превышают ожидания», например, оправдано ставить лишь в редких случаях, когда служебная деятельность сотрудника носит исключительный характер и выходит далеко за рамки ожиданий. В связи с тем, что некоторые руководители среднего звена ссылаются на то, что высокая оценка является единственным имеющимся в их распоряжении средством поощрения сотрудников за хорошую работу, в указаниях будет отмечена важность, которую

может иметь в этих целях заполнение разделов для комментариев и/или изложение фактов, и будет поясняться, каким образом следует делать это.

Внедрение культуры признания служебных заслуг

31. В указаниях по аттестации персонала будут также приводиться примеры многочисленных средств, с помощью которых руководители могут отмечать служебные заслуги персонала. Опыт, накопленный широким кругом успешных организаций, показывает, что признание служебных заслуг персонала (даже в тех случаях, когда, как это имеет место в Организации Объединенных Наций, оно не может осуществляться в денежной форме и путем продвижения по службе) может стимулировать мотивацию сотрудников, порождая у них чувство сопричастности и преданности.

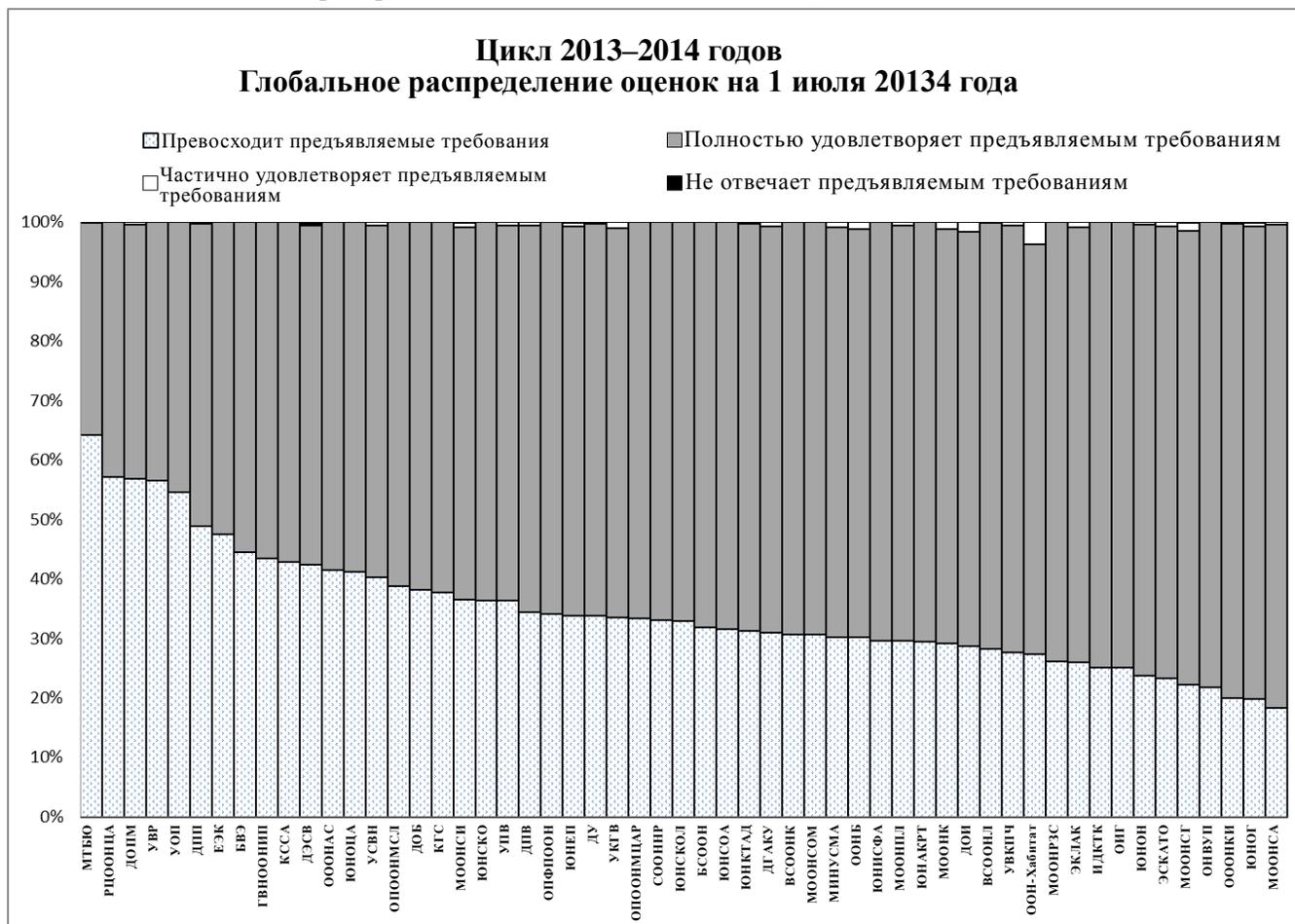
32. Кроме того, Рабочая группа по вопросам управления служебной деятельностью и профессионального роста Комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом подготовила проект документа по вопросам поощрения и признания для содействия поощрению и признанию заслуг сотрудников в связи с выдающимся вкладом в достижение целей и выполнение мандатов Организации⁶. Этот документ в первую очередь призван содействовать формированию в Организации культуры признания служебных заслуг и стать для руководителей среднего звена практическим подспорьем в деле содействия формированию такой культуры в их соответствующих подразделениях с помощью выражения признания и благодарности в отсутствие системы вознаграждения за выполненную работу или других материальных средств поощрения. В этом документе также предусмотрен удобный процесс проведения ежегодных поощрительных мероприятий в отдельных департаментах, управлениях и миссиях. В то время как задача системы управления служебной деятельностью состоит в содействии формированию культуры высокого качества работы, система поощрения и признания заслуг станет дополнительным механизмом, с помощью которого может быть обеспечено признание выдающегося вклада отдельных лиц или коллективов в реализацию целей и ценностей Организации. После реализации на практике нынешних предложений по реформе системы управления служебной деятельностью во всех местах службы в рамках глобальной программы премий «ООН-XXI век» будут также введены в действие основные принципы поощрения и признания служебных заслуг. Такой подход направлен на содействие формированию культуры признания и достойной оценки служебных заслуг и предлагает практические рекомендации по ее внедрению в департаментах, управлениях и миссиях с помощью таких средств, как выражение признательности, объявление благодарности, проведение торжественного мероприятия и т. д. Как показывает опыт других организаций, в отсутствие системы вознаграждения за выполненную работу такой подход способствовал определенному повышению мотивации персонала и формированию у него чувства сопричастности и преданности.

⁶ Поощрение обычно производится в виде награждения памяtnыми табличками, почетными медалями и т.д., в то время как премии, как правило, имеют денежное выражение.

Е. Уточнение путей эффективного решения проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей

33. Одним из самых слабых мест существующей в настоящее время в Организации системы управления служебной деятельностью является ее неспособность обеспечить результативное решение проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей. Многие руководители среднего звена опасаются жалоб, расследований, вызова на заседания группы по рассмотрению жалоб и вовлечения в процесс отправления правосудия. Руководители также обнаруживают, что на практике действующие правила не позволяют им разрешать ситуации, связанные с неудовлетворительной работой сотрудников. Например, отсутствует четкая последовательность шагов, которые должны предприниматься для решения проблем неудовлетворительного выполнения сотрудниками служебных обязанностей, и, кроме того, когда руководители все-таки предпринимают такие шаги, им трудно привести их в соответствие с графиком цикла. В некоторых случаях первые аттестующие сотрудники также считают, что, когда они все же пытаются решить проблему ненадлежащего исполнения служебных обязанностей, они не получают поддержки от вторых аттестующих сотрудников и/или вышестоящих руководителей. Данные показывают, например, что в ходе последнего цикла служебной аттестации, оценка «частично удовлетворяет предъявляемым требованиям» или «не отвечает предъявляемым требованиям» была выставлена лишь 1 проценту сотрудников (см. диаграмму II).

Диаграмма II
Глобальное распределение оценок на 1 июля 2014 года



Сокращения: ОПООНМЦАР — Объединенное представительство Организации Объединенных Наций по миростроительству в Центральноафриканской Республике; ОООНБ — Отделение Организации Объединенных Наций в Бурунди; ИДКТК — Исполнительный директорат Контеррористического комитета; ДЭСВ — Департамент по экономическим и социальным вопросам; ДПП — Департамент полевой поддержки; ДГАКУ — Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению; ДУ — Департамент по вопросам управления; ДПВ — Департамент по политическим вопросам; ДОИ — Департамент общественной информации; ДОПМ — Департамент операций по поддержанию мира; ДОБ — Департамент по вопросам охраны и безопасности; ЕЭК — Европейская экономическая комиссия; ЭКЛАК — Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна; КГС — Канцелярия Генерального секретаря; ЭСКАТО — Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана; БВЭ — Бюро по вопросам этики; МТБЮ — Международный уголовный трибунал по бывшей Югославии; ОИГ — Объединенная инспекционная группа; МООНРЭС — Миссия Организации Объединенных Наций по проведению референдума в Западной Сахаре; МИНУСМА — Многопрофильная комплексная миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Мали; МООНСГ — Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити; УОП — Управление по вопросам отправления правосудия; УКГВ — Управление по координации гуманитарных вопросов; УВКПЧ — Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека; УВР — Управление по вопросам разоружения; УСВН — Управление служб внутреннего надзора; УПВ — Управление по правовым вопросам; КССА — Канцелярия Специального советника по Африке; ЮНАКРТ — Проект «Помощь Организации Объединенных Наций судебным процессам над «красными кхмерами»»; МООНСА — Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану; МООНСИ — Миссия Организации Объединенных Наций в Ираке; ЮНКТАД — Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию; СООННР —

Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разъединением; ЮНЕП — Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде; ВСООНК — Вооруженные силы Организации Объединенных Наций по поддержанию мира на Кипре; ООН-Хабитат — Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам; ВСООНЛ — Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане; ОПООНМСЛ — Объединенное представительство Организации Объединенных Наций по миростроительству в Сьерра-Леоне; ЮНИСФА — Временные силы Организации Объединенных Наций по обеспечению безопасности в Абее; ОПФПООН — Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций; БСООН — База материально-технического снабжения Организации Объединенных Наций в Бриндизи, Италия; МООНК — Миссия Организации Объединенных Наций по делам временной администрации в Косово; ГВНООНИП — Группа военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане; ОООНАС — Отделение Организации Объединенных Наций при Африканском союзе; ЮНОЦА — Региональное отделение Организации Объединенных Наций для Центральной Африки; ОООНКИ — Операция Организации Объединенных Наций в Кот-д'Ивуаре; ЮНОГ — Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве; ЮНОН — Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби; РЦООНЦА — Региональный центр Организации Объединенных Наций по превентивной дипломатии для Центральной Азии; ЮНСКО — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по ближневосточному мирному процессу; ЮНСКОЛ — Канцелярия Специального координатора Организации Объединенных Наций по Ливану; МООНПЛ — Миссия Организации Объединенных Наций по поддержке в Ливии; ЮНСОА — Отделение Организации Объединенных Наций по поддержке Миссии Африканского союза в Сомали; МООНСОМ — Миссия Организации Объединенных Наций по содействию Сомали; ОНВУП — Орган Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия.

34. Важно отметить, что большинство сотрудников Организации хорошо выполняют свои служебные обязанности, в связи с чем задача создать систему, ориентированную на меньшинство сотрудников, которые не в полной мере выполняют свои служебные обязанности, не ставится. В то же время существующие в этой области процедуры носят сложный характер и затрудняют стоящую перед внимательными руководителями задачу решения проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей.

35. В связи с этим предлагается пересмотреть правила и процедуры, прежде всего функции и обязанности вторых аттестующих сотрудников и кадровых подразделений и/или административных канцелярий, с тем чтобы повысить ясность и определить возможности руководителей среднего звена в вопросах, связанных с неудовлетворительным выполнением служебных обязанностей.

Повышение ясности правил

36. В предлагаемых правилах будет особо подчеркиваться необходимость регулярного направления руководителями среднего звена замечаний и рекомендаций сотрудникам на протяжении всего цикла служебной аттестации и незамедлительного принятия мер в связи со случаями ненадлежащего исполнения служебных обязанностей. В правилах будет также уточняться, что в связи с такими случаями принимается ряд последовательных мер, которые в зависимости от конкретных обстоятельств могут различаться. Подобные меры призваны обеспечить, чтобы руководители среднего звена располагали возможностями для оказания максимально возможной помощи на раннем этапе, с тем чтобы помочь соответствующему сотруднику улучшить показатели работы.

37. Если после принятия таких мер показатели работы не улучшились, следующим шагом является выполнение плана по улучшению показателей работы. Если и в результате этого не удастся добиться требуемых изменений в показателях работы, с согласия второго аттестующего сотрудника руководитель среднего звена должен будет принять в связи с неудовлетворительной работой административные меры. Такие меры могут включать неповышение размера

оклада в рамках класса должности и/или непродление или прекращение контракта за неудовлетворительную работу.

38. Эти пересмотренные правила будут дополнены обновленным сводом указаний в отношении ненадлежащего исполнения служебных обязанностей, которые будут включать в себя типовой план улучшения показателей работы и рекомендации по таким темам, как проведение бесед по сложным вопросам. В упомянутых указаниях, которые заменят руководящие принципы в отношении ненадлежащего исполнения служебных обязанностей, подготовленные Управлением людских ресурсов в 2011 году, будут, самое главное, учтены уроки, извлеченные из работы системы отправления правосудия.

Повышение роли второго аттестующего сотрудника

39. В соответствии с предлагаемыми правилами во всех случаях, связанных с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей, первому аттестующему сотруднику вменяется в обязанность консультироваться со вторым аттестующим сотрудником. Это должно делаться по трем причинам. Во-первых, участие второго аттестующего сотрудника призвано содействовать решению проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей за счет обеспечения соблюдения первым аттестующим сотрудником и рядовым сотрудником надлежащих процедур и использования ими объективных критериев для оценки результатов служебной деятельности. Во-вторых, это позволит принять участие в процессе третьей стороне, знакомой с работой департамента, управления или миссии, которая будет содействовать одинаковому пониманию предъявляемых требований первым аттестующим сотрудником и рядовым сотрудником. В-третьих, на руководителя более высокого уровня возлагается больше ответственности; это является одной из ключевых целей предлагаемых правил и соответствует иерархической структуре Организации, в которой более высоким уровням соответствует более высокая степень ответственности и подотчетности.

Расширение поддержки со стороны кадровых подразделений

40. Изучение передовой практики свидетельствует о том, что проблемы неудовлетворительного исполнения служебных обязанностей наиболее результативно разрешаются тогда, когда на всем протяжении отчетного процесса кадровые подразделения выполняют функцию консультирующей инстанции. В этой связи ожидается, что кадровые подразделения и административные канцелярии в Организации будут играть более активную роль в консультировании рядовых сотрудников и руководителей среднего звена при возникновении ситуаций, связанных с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей. Это будет особенно важно в таких исключительных случаях, когда рядовой сотрудник не имеет доступа ко второму аттестующему сотруднику и при этом никакой другой руководитель среднего звена не может взять на себя роль второго аттестующего сотрудника. Это крайне важно для успеха новой политики, хотя и потребует активизации учебной подготовки и инструктажа, с тем чтобы сотрудники кадровых подразделений и административных канцелярий могли лучше справляться с такими консультативными обязанностями.

Упрощение процедур обжалования

41. В административной инструкции ST/AI/2010/5 процедура обжалования была несколько упорядочена, однако опыт показывает, что в настоящее время она является одной из основных причин задержек в решении проблем, связанных с ненадлежащим исполнением служебных обязанностей, и требует доработки. Улучшению положения дел должны способствовать следующие три изменения.

42. Во-первых, одной из основных причин задержек является требование о том, чтобы уровень всех членов группы соответствовал уровню первого аттестующего сотрудника. Это ведет к возникновению значительных задержек в подборе членов групп по рассмотрению жалоб соответствующего уровня и в создании самих групп. Одно из изменений заключается в том, что только один член группы должен соответствовать по уровню первому аттестующему сотруднику, оценка которого находится на обжаловании. Ожидается, что данное изменение приведет к значительному сокращению задержек.

43. Во-вторых, будет улучшена учебная подготовка и/или инструктаж потенциальных членов группы по рассмотрению жалоб. Поскольку большинство сотрудников никогда не участвовали в работе группы по рассмотрению жалоб и, возможно, делают это единственный раз в жизни, такая учебная подготовка и инструктаж позволят им быстро ознакомиться с процедурой обжалования, с тем чтобы все стороны могли рассчитывать на справедливое разбирательство и соблюдение надлежащей процедуры. Они также обеспечат единообразие в работе всех групп по рассмотрению жалоб, независимо от их местонахождения, и ее соответствие установленным правилам.

44. В-третьих, если группа по рассмотрению жалоб постановит пересмотреть общую оценку, ей будет предоставлено право частично или полностью исключить из аттестации замечания первого аттестующего сотрудника, касающиеся вынесенной оценки. Отсутствие такого положения в действующих правилах приводит к тому, что в результате пересмотра аттестационных оценок некоторые из вынесенных замечаний утрачивают свой смысл. Это изменение обеспечит повышение объективности и последовательности при вынесении окончательной оценки.

45. Все эти меры призваны обеспечить решение связанных с исполнением служебных обязанностей вопросов на раннем этапе и значительную оптимизацию и упрощение шагов по решению проблемы ненадлежащего исполнения служебных обязанностей.

III. Финансовые последствия

46. В конце 2014 или в начале 2015 года модуль электронной служебной аттестации системы «Инспира» необходимо будет переконфигурировать, чтобы привести его в соответствие с новыми правилами. С этими техническими изменениями и будут связаны основные расходы в рамках реформы, которые предлагается финансировать за счет имеющихся ресурсов с учетом перераспределения выделенных ресурсов.

IV. Сроки

47. Работа над проектом правил будет завершена после консультаций с представителями персонала, с тем чтобы внести необходимые технические изменения в модуль электронной служебной аттестации системы «Инспира» и проверить его работу перед вводом в эксплуатацию. Ставится задача ввести в действие пересмотренные правила и переработанный модуль до апреля 2015 года, т.е. до начала цикла служебной аттестации 2015–2016 годов.

V. Заключение

48. Реформа системы управления служебной деятельностью в Организации — это цель, которую действительно разделяют руководство, персонал и государства-члены; в полной мере нынешняя система не удовлетворяет никого. Управление служебной деятельностью является неотъемлемой частью системы управления кадровым потенциалом. Именно тому, кто исполняет служебные обязанности лучше всех, в качестве поощрения должны предоставляться новые возможности. В то же время в плане обучения и профессионального развития совершенствование системы управления служебной деятельностью должны вести к расширению диалога и взаимодействия, с тем чтобы было легче поддерживать и развивать возможности тех, кто в меньшей степени справляется со служебными обязанностями, и принимать меры по исправлению положения как можно раньше. Успешное совершенствование системы управления служебной деятельностью, в свою очередь, положительно скажется на других компонентах системы управления кадровым потенциалом.

49. В конечном итоге успех любой, даже более совершенной, системы возможен только в том случае, если сотрудники и руководители подлинно разделяют ее цели и задачи. Ожидается, что в долгосрочном плане эти улучшения сделают систему более прозрачной и последовательной, повысят показатели соблюдения требований и качество процесса аттестации и послужат для сотрудников и руководителей сигналом, что к вопросам управления служебной деятельностью в Организации Объединенных Наций относятся серьезно.

VI. Меры, которые необходимо принять Генеральной Ассамблее

50. Генеральной Ассамблее предлагается одобрить предлагаемые в настоящем докладе изменения в системе управления служебной деятельностью.