



Экономический и Социальный Совет

Distr.: General
10 February 2009
Russian
Original: English

Комитет по программе и координации

Сорок девятая сессия

Организационная сессия

30 апреля 2009 года

Основная сессия

8 июня — 2 июля 2009 года

Пункт 3(b) предварительной повестки дня*

Вопросы программы: оценка

Тематическая оценка учета накопленного опыта: процедуры и методы

Доклад Управления служб внутреннего надзора

«Накопленный опыт для повышения эффективности и результативности деятельности Организации используется слабо»

Резюме

В соответствии с решением Комитета по программе и координации, принятым на его сорок шестой сессии, Управление служб внутреннего надзора (УСВН) провело тематическую оценку по теме «Учет накопленного опыта: процедуры и методы». В настоящем докладе рассматриваются и оцениваются системы и механизмы выявления, учета, распространения и использования опыта, накопленного в Секретариате Организации Объединенных Наций.

В большинстве программ Секретариата отсутствует систематический подход к учету и использованию накопленного опыта. В большинстве случаев учет и использование опыта носят разовый характер. Однако в тех случаях, когда проводилась деятельность по учету накопленного опыта, отдачи с точки зрения повышения эффективности и результативности программ была, как сообщается, позитивной.

* E/АС.51/2009/1.



Не во всех подразделениях Секретариата имеются важнейшие инструменты учета накопленного опыта для любой организации, такие как поддержка со стороны руководителей и стимулирование сотрудников. Поддержка усилий по учету накопленного опыта со стороны руководителей не является повсеместной, а у сотрудников отсутствуют стимулы участвовать в деятельности по учету накопленного опыта. Для учета накопленного опыта также не выделяется достаточных ресурсов и времени. Координация в рамках программ и между ними по вопросам учета накопленного опыта носит ограниченный характер, и основные координирующие органы Организации играют в этой области второстепенную роль.

В рамках указанной оценки Управление служб внутреннего надзора выносит пять рекомендаций Координационному совету руководителей системы Организации Объединенных Наций, Департаменту общественной информации, Генеральному секретарю, программам Секретариата, охваченным данной оценкой, и Управлению людских ресурсов. Эти рекомендации включают:

- a) отразить вопросы учета накопленного опыта в разрабатываемой в настоящее время общесистемной стратегии управления знаниями;
- b) отразить вопросы учета накопленного опыта в разрабатываемой в настоящее время стратегии Секретариата в области управления знаниями;
- c) возложить на Секцию обмена знаниями Библиотеки им. Дага Хаммаршельда функции подразделения Секретариата, отвечающего за содействие учету накопленного опыта в Организации;
- d) разработать руководящие принципы учета и использования накопленного опыта при планировании и осуществлении операций;
- e) разработать программы профессиональной подготовки по вопросам методов и инструментов учета накопленного опыта.

Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение	4
II. Методология	4
III. Справочная информация	6
IV. Результаты оценки	6
A. В большинстве программ Секретариата отсутствует систематический подход к сбору, распространению и использованию накопленного опыта	6
B. Существующие инструменты учета накопленного опыта не используются в полной мере.	9
C. Проводимая деятельность по учету накопленного опыта оказала, как сообщается, позитивное воздействие на повышение оперативной эффективности и результативности осуществления программ	15
D. Некоторые препятствия, включая отсутствие поддержки руководства и стимулирования сотрудников, что имеет решающее значение для учета накопленного опыта, сдерживают эту деятельность в Секретариате.	17
E. Ресурсы, выделяемые на цели учета накопленного опыта, весьма ограничены.	21
F. Координация между программами в области учета накопленного опыта носит ограниченный характер, и существующие координационные органы в Секретариате играют лишь второстепенную роль в содействии обмену опытом между программами	23
V. Заключение	25
VI. Рекомендации	25

I. Введение

1. На своей сорок шестой сессии Комитет по программе и координации просил Управление служб внутреннего надзора (УСВН) провести тематическую оценку по теме «Учет накопленного опыта: процедуры и методы» (см. A/61/16 и Согг.1, пункт 370). Эта просьба была одобрена Генеральной Ассамблеей в пункте 14 ее резолюции 61/235. Подготовка настоящего доклада, первоначально запрошенного к сорок восьмой сессии Комитета по программе и координации в 2008 году, была завершена в 2008 году, однако тогда он не был представлен Комитету по причине изменения цикла рассмотрения Комитетом вопросов оценки, в результате чего этот доклад должен быть рассмотрен Комитетом на его сорок девятой сессии. В июне 2008 года указанный доклад был издан в качестве внутреннего доклада для руководства УСВН, и УСВН уже приступило к отслеживанию хода осуществления рекомендаций, вынесенных по результатам оценки.

2. Общая цель указанной оценки заключалась в выявлении и определении эффективности систем и механизмов обобщения учета и распространения опыта, накопленного программами Секретариата Организации Объединенных Наций¹. В этом контексте в рамках настоящей оценки изучаются используемые программами системы и процедуры учета и использования опыта, выявляются основные недостатки и оценивается то, насколько накопленный опыт учитывается в деятельности по программам для повышения ее эффективности.

II. Методология

3. Чтобы обеспечить изучение механизмов учета накопленного опыта как на уровне программ, так и по Секретариату в целом, рамками указанного исследования охвачено в общей сложности 38 подразделений Организации Объединенных Наций: 32 программы Секретариата и 6 общесистемных координирующих органов (см. приложение)².

4. Для проведения оценки УСВН использовало следующие 10 методов: а) сетевое самообследование программ Секретариата³; б) сетевое самообследование подпрограмм Секретариата⁴; в) сетевое самообследование сотрудни-

¹ Для целей настоящей оценки под «программами Секретариата» понимаются те программы, которые отчасти или полностью финансируются из регулярного бюджета Секретариата Организации Объединенных Наций, и тем самым на них распространяется мандат УСВН в области контроля. Указанный термин охватывает программы с мандатом на проведение основной деятельности и программы с мандатом на услуги по управлению и поддержке.

² Как указано в сноске 1, УСВН сочло, что 32 программы подпадают под рамки указанной оценки. В этом исследовании отказался участвовать Международный Суд.

³ Называется в докладе «обследованием программ». Указанное обследование проводилось с октября по декабрь 2007 года. Из 32 обследованных программ ответили 25, т.е. показатель участия составил 78 процентов.

⁴ Называется в докладе «обследованием подпрограмм». Указанное обследование проводилось с ноября по декабрь 2007 года. Вопросник был разослан на основе случайной выборки 230 из в общей сложности 564 сотрудников уровня Д-1 и Д-2 в Секретариате. Было получено в общей сложности 70 ответов, т.е. показатель участия составил 30 процентов.

ков Секретариата⁵; d) три тематических исследования, в рамках которых было проведено в общей сложности 25 подробных бесед и создана одна группа для тематического опроса⁶; e) 23 подробные беседы и создание одной группы для тематического опроса с участием координаторов, руководителей и сотрудников из всех программ Секретариата (за исключением тех, которые были отобраны для тематических исследований); f) анализ данных по программам, имеющихся в Комплексной информационной системе контроля и документации (ИМДИС)⁷; g) анализ планов работы в электронной системе служебной аттестации (ЭССА)⁸; h) анализ объявлений о вакансиях в системе «Гэлакси»⁹; i) аналитический обзор официальной документации Организации Объединенных Наций, включая разделы бюджета по программам; и j) аналитический обзор внутренних документов и сетевых ресурсов о работе, проделанной программами в рамках учета накопленного опыта.

5. Указанная методология оценки имеет ряд ограничений. С учетом широких рамок оценки не представлялось возможным провести исчерпывающий углубленный анализ всей деятельности по учету накопленного опыта в Секретариате. Кроме того, УСВН отдает себе отчет в том, насколько трудно оценить отдачу от учета накопленного опыта, поскольку на индивидуальном уровне речь идет, в принципе, о концептуальном процессе и его результаты с трудом

⁵ Называется в докладе «обследовании сотрудников». Указанное обследование проводилось с ноября по декабрь 2007 года. Вопросник был разослан на основе случайной выборки 858 из в общей сложности 23 158 сотрудников во всех программах (исключая Центр по международной торговле Конференции Организации Объединенных Наций по торговле и развитию и Всемирной торговой организации (ЦМТ) и Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ (БАПОР), от которых ко времени рассылки вопросника не были получены списки сотрудников). Было получено в общей сложности 326 ответов, т.е. показатель участия составил 38 процентов.

⁶ Три тематических исследования были посвящены Департаменту операций по поддержанию мира и Департаменту полевой поддержки (одно тематическое исследование), Программе Организации Объединенных Наций по окружающей среде (ЮНЕП) и Программе Организации Объединенных Наций по населенным пунктам (ООН-Хабитат).

⁷ Были изучены данные по программам по состоянию на 31 декабря 2007 года, введенные в ИМДИС под рубрикой «Накопленный опыт» за двухгодичный период 2006–2007 годов. Из программ, по которым имелись данные в данной рубрике, на основе случайной выборки были отобраны 25 подпрограмм и проведен подробный анализ имеющейся по ним информации.

⁸ Было изучено в общей сложности 19 673 документа системы служебной аттестации, относящихся к циклу 2004–2005 годов; 24 322 документа, относящихся к циклу 2005–2006 годов, и 28 744 документа, относящихся к циклу 2006–2007 годов. В указанных документах Управление людских ресурсов проводило поиск по ключевым словам «накопленный опыт», «извлеченные уроки», «обмен опытом», «управление знаниями» и «передовая практика». Указанный анализ не охватывал планы работы сотрудников БАПОР, ЦМТ и Управления Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), которые имеют другую систему служебной аттестации.

⁹ Был проведен анализ в общей сложности 690 объявлений о вакансиях, размещенных в системе «Гэлакси» по состоянию на 10 октября 2007 года, что охватывало все уровни и профессиональные группы. Описание вакансий, которые содержали ключевые слова «накопленный опыт», «извлеченные уроки», «обмен опытом», «управление знаниями» и «передовая практика», было проанализировано в разбивке по программам, профессиональным группам и уровням должностей. Указанный анализ не включал БАПОР, ЦМТ и УВКБ, которые объявляют свои вакансии отдельно.

поддаются количественной оценке. Кроме того, ряд мероприятий по учету накопленного опыта, охваченных в рамках оценки, начал проводиться относительно недавно и еще рано оценивать их результаты.

III. Справочная информация

6. УСВН отмечает, что какое-либо общепринятое определение того, что представляет собой «учет накопленного опыта», «передовую практику» или «управление знаниями» в программах Секретариата, отсутствует. Поэтому в рамках указанной оценки «учет накопленного опыта» определялся как «накопление в ходе осуществления программы, подпрограммы или проекта сведений или знаний, которые будут, возможно, полезны для корректировки или совершенствования осуществления программ в будущем. Эти знания целенаправленно собираются с целью их использования в будущем и включают как позитивный, так и негативный опыт». Понятия «передавая практика» и «управление знаниями», которые часто используются в рамках программ, тесно связаны с понятием «учет накопленного опыта». В рамках настоящей оценки «передовая практика» определялась как «подход или методология, доказавшие на основе накопленного опыта или проведенных исследований свою надежность в плане обеспечения желаемого результата в тех или иных условиях и, возможно, полезные в иных условиях». Поэтому передовая практика может также рассматриваться как один из видов накопленного позитивного опыта. Для целей настоящего доклада передовая практика включается в категорию накопленного опыта. С другой стороны, «управление знаниями» представляет собой «систематическое формирование, осмысление, накопление и распространение знаний в целях более эффективного достижения целей Организации» (см. E/AC.51/2006/2). Стратегия управления знаниями может включать, в частности, описание того, «как Организация извлекает уроки из проектов и делится ими с персоналом в других подразделениях Организации» (там же). Таким образом, выявление, обобщение и распространение накопленного опыта зачастую являются важной частью стратегии управления знаниями в Организации.

IV. Результаты оценки

A. В большинстве программ Секретариата отсутствует систематический подход к сбору, распространению и использованию накопленного опыта

7. Беседы и обследования показали, что учет накопленного опыта в программах Секретариата не поставлен на систематическую основу. Из 25 программ Секретариата, принявших участие в обследовании программ, 16 сообщили, что учет накопленного опыта ведется на разовой основе, в то время как в 9 такой учет ведется на систематической основе. Кроме того, лишь в одной трети программ Секретариата учет накопленного опыта осуществляется в основном по официальным каналам; в остальных используются неофициальные каналы или сочетание тех и других. На вопрос о том, сколь часто обобщается накопленный опыт, лишь несколько более половины программ сообщили, что они обобщают опыт «иногда», одна треть обобщает опыт «часто», а не-

сколько обобщают его «редко». В ответ на просьбу описать виды осуществляемой ими деятельности по учету накопленного опыта представители лишь нескольких программ сообщили об использовании официальных систем, таких как инструменты оценки и обобщения передовой практики.

8. В рамках разового подхода к учету накопленного опыта менее половины программ Секретариата сообщили, что располагают изложенной в письменном виде политикой или руководящими принципами, в которых предусмотрен единый и систематический подход к обобщению и использованию опыта. Из семи программ, которые предоставили такие руководящие принципы УСВН, пять представили информацию о своей политике в области контроля и оценки. Лишь две оставшиеся программы, Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки, разработали политику, которая предусматривает систему выявления, сбора, анализа и обобщения передовой практики и накопленного опыта для использования при осуществлении программ, и установили в рамках департаментов ответственные подразделения за обеспечение соответствующего сбора и использования накопленного опыта¹⁰.

9. Проведенный анализ разделов бюджета по программе на двухгодичный период 2006–2007 годов поддерживает вывод о том, что учет накопленного опыта не носит систематического характера и не стал составной частью планирования и осуществления программ и контроля. Такие понятия, как «учет накопленного опыта» и «обмен опытом», редко упоминаются в тексте стратегических рамок разделов бюджета. В разделе «мероприятия» публикации и заседания групп экспертов приводятся в качестве примеров распространения передовой практики в различных тематических областях. Однако использование этих видов деятельности для учета накопленного опыта не носит последовательного характера.

10. Анализ данных по подпрограммам в ИМДИС за двухгодичный период 2006–2007 годов также указывает на отсутствие систематизации. Из 221 подпрограммы менее половины (105) указывают в конкретной рубрике, посвященной учету накопленного опыта, результаты того или иного анализа. Подобные различия существуют и на уровне программ. В то время как в 13 программах большинство подпрограмм сообщает об учете накопленного опыта, в других 11 программах большинство подпрограмм не сообщает об учете какого-либо опыта. В еще семи программах лишь одна или две подпрограммы сообщают об учете накопленного опыта. Анализ информации об учете накопленного опыта, представленный подпрограммами, показывает, что в целом сообщаемые виды учета накопленного опыта не отражают то, как этот опыт может повлиять на будущее планирование по программам или улучшить его. В случайной выборке из 25 проанализированных подпрограмм УСВН отметило проведение такого анализа лишь в 3 представленных документах. Лишь в одном случае имелись свидетельства учета накопленного опыта на постоянной основе в рамках всего хода осуществления программы работы на уровне подпрограмм.

¹⁰ Директива Департамента операций по поддержанию мира (26 июня 2006 года). Подробное описание системы обобщения передового опыта в области поддержания мира см. в докладе Генерального секретаря о передовом опыте в области поддержания мира (A/62/593 и Corr.1).

11. Собранные в ходе обследований и бесед данные указывают на необходимость разработки более систематического подхода к выявлению, обобщению, анализу и учету накопленного опыта. Респонденты высказывают предположения о том, что большей систематизации можно добиться, начав с определения понятий «передовая практика» и «учет накопленного опыта». При определении этих понятий следует уточнить их конкретную применимость или актуальность, поскольку опыт актуален в определенном контексте и его распространение зачастую ограничивается обстоятельствами, аналогичными тем, в которых он был накоплен. Следующим этапом систематизации должно быть создание официальных механизмов обобщения и распространения опыта в рамках программ, а также обучение использованию этих механизмов.

12. В ходе обследований и бесед также указывалось на необходимость создания общесекретариатской системы учета накопленного опыта, а также подразделения или механизма, которые координировали бы работу различных программ в этой области. В этой связи УСВН отмечает, что в настоящее время не существует какого-либо общесекретариатского механизма, на который было бы возложено выполнение этой функции. Кроме того, хотя в резолюции 61/235 Генеральная Ассамблея одобрила рекомендации Комитета по программе и координации о том, что Целевой группе Секретариата по вопросам обмена знаниями следует продолжить разработку стратегии обмена знаниями в рамках всего Секретариата, работа над указанной стратегией все еще находится на начальном этапе.

13. Как указано в пункте 6, учет накопленного опыта может быть одним из важных компонентов стратегии управления знаниями в рамках программы. За последние два десятилетия организациями, которые уделяли пристальное внимание вопросам обмена знаниями, были разработаны стратегии, в которых, среди прочего, предусматривается то, каким образом организация накапливает знания и делает их доступными для других подразделений (см. оценку УСВН в документе E/AC.51/2006/2, пункт 6). Однако проведенные беседы и обследования программ говорят о том, что в настоящее время лишь восемь программ Секретариата имеют стратегию управления знаниями. Кроме того, из этих восьми программ по меньшей мере в двух случаях указанная стратегия не охватывает вопросы учета накопленного опыта.

14. Большинство программ Секретариата не обеспечивают официального или регулярного информирования своих сотрудников о том, как они обобщают и используют накопленный опыт; одна треть программ не проводит никаких мероприятий для ознакомления своих сотрудников со своей деятельностью по учету накопленного опыта. Обследования сотрудников показывают, что сотрудники узнают о том, как их подразделение обобщает и использует накопленный опыт, по неофициальным каналам: «со слов других сотрудников» (54 процента ответивших) или «в процессе работы» (53 процента ответивших). В общей сложности 19 процентов сотрудников заявили, что не знают о том, как вообще их подразделение учитывает накопленный опыт.

15. В Секретариате учет накопленного опыта по неофициальным каналам осуществляется чаще, чем по официальным. Личный опыт и неформальное общение между сотрудниками являются двумя наиболее часто используемыми путями учета опыта. Результаты бесед показывают, что в некоторых программах преобладание неофициальных методов в качестве основного источника на-

копленного опыта объясняется тем, что значительное большинство сотрудников работает в этом подразделении в течение многих лет. Со временем в результате частого общения формируется система неофициальных сетей и связей наряду с негласным и неписанным пониманием того, «кто что знает» в департаменте. Весьма часто с сотрудниками, которые занимаются тем или иным вопросом в течение многих лет, неофициально консультируются их коллеги, которые хотят знать «неписанное ноу-хау». Однако УСВН с обеспокоенностью отмечает, что неофициальные каналы обмена опытом не позволяют его должным образом обобщать и документировать. Ценные знания и опыт могут быть легко утрачены, когда сотрудник покидает подразделение, переходя на другую должность или выходя в отставку. Это вызывает все большую обеспокоенность в контексте новой программы мобильности, внедряемой в Секретариате, и ожидаемого в ближайшее время выхода в отставку большого числа сотрудников Организации. Прогнозируемые показатели выхода в отставку показывают, что в течение следующих пяти лет показатели выхода в отставку имеющихся сотрудников по ряду программ могут достигать 42 процентов (Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению), 45 процентов (Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве) и 48 процентов (Управление людских ресурсов и Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии (ЭСКЗА)) (см. A/61/257 и Согг.1, пункт 55).

В. Существующие инструменты учета накопленного опыта не используются в полной мере

Совещания и конференции

16. Помимо неофициальных подходов, о которых говорилось выше, существует ряд инструментов для обобщения, распространения и сохранения накопленного опыта. Одним из них является использование разовых или регулярно проводимых совещаний и конференций, что является одним из наиболее широко используемых механизмов учета накопленного опыта в программах Секретариата. Эти совещания и конференции могут быть весьма различными по своей структуре и охвату. Одним из видов совещаний, часто используемых для обобщения накопленного опыта, являются так называемые совещания «пост-фактум». Этот анализ проводится после завершения определенного вида деятельности для обсуждения и оценки того, «что получилось, а что не получилось», и для определения успешных и неудачных практических подходов. Такие совещания зачастую используются подразделениями, отвечающими за организацию и обслуживание заседаний и конференций межправительственных органов. Аналогичным образом, разовые или регулярно проводимые совещания используются для планирования деятельности и в ходе обсуждения сотрудники обмениваются примерами передовой практики и опытом, накопленным ими в ходе их работы. Регулярно проводимые совещания директоров, организуемые рядом программ, представляют собой еще один важный форум для учета накопленного опыта. На этих совещаниях руководители подпрограмм обсуждают подходы и обмениваются опытом, что может помочь их подразделениям лучше осуществлять и координировать свою деятельность. И наконец, совещания групп экспертов и международные конференции дают возможность встретиться специалистам для обмена своими знаниями в той или иной области.

ти, которые затем обобщаются и используются при планировании или осуществлении деятельности по программе.

17. Хотя совещания и конференции могут способствовать более целенаправленному обсуждению, в рамках которого участники могут обмениваться примерами успешных и неудачных подходов, их полезность может быть весьма разной. Они могут помочь улучшить осуществление программ лишь в том случае, если усваиваемые на них уроки должным образом обобщаются, обнародуются и отражаются в последующей деятельности, например для установления норм или уточнения рабочих процедур. УСВН отмечает, что если этого не происходит, то полезность совещаний почти столь же ограничена, что и полезность неформального общения между сотрудниками: знания не обобщаются и не документируются и могут быть легко утрачены.

Оценки

18. Другим часто используемым инструментом учета накопленного опыта в большинстве программ являются оценки, будь-то самооценки или внешние оценки. В более чем половине программ Секретариата существует специальное подразделение по оценке, а в других такие подразделения создаются¹¹. Анализ политики в области оценки и представленные УСВН доклады говорят о том, что задачи созданных подразделений по оценке, как правило, включают документальное отражение накопленного опыта, обеспечение более широкого накопления знаний в рамках организации с учетом достигнутых результатов, обмен знаниями и поддержку стратегического планирования и принятие решений на уровне программ и подпрограмм¹². Кроме того, ряд самооценок, проведенных программами, представляют собой конкретные исследования для обобщения накопленного опыта¹³.

19. Тем не менее данные бесед и анализ документов говорят о том, что фактическое использование оценки в качестве источника опыта для обеспечения более эффективного накопления знаний в организации и воздействия на подготовку, планирование и осуществление программ, подпрограмм и проектов было ограниченным¹⁴. Хотя Положения и правила, регулирующие планирование по программам, программные аспекты бюджета, контроль осуществления и методы оценки, предусматривают, что «все запланированные виды деятельности оцениваются в установленные сроки» (положение 7.2), степень использования оценок в рамках Секретариата весьма различна. Например, согласно расчетам УСВН, за двухгодичный период 2004–2005 годов менее половины подпрограмм Секретариата проводили в той или иной форме самооценку или

¹¹ “Assessment of evaluation capacities and needs in the United Nations Secretariat”, OIOS report No. IED-2006-006 (24 August 2007), para. 49.

¹² См., например, Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, “The role of evaluation in OCHA”, см. по адресу: <http://ochaonline.un.org/ToolsServices/EvaluationandStudies/tabid/1277/Default.aspx>, и Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, “ESCAP monitoring and Evaluation system” (21 September 2007).

¹³ См., например, Office of the United Nations High Commissioner for Refugees, “Reintegration programmes for refugees in South-East Asia: lessons learned from UNHCR’s experience” (April, 2002) и “Lessons learned from the implementation of the Tanzania security package” (May 2001).

¹⁴ См., например, United Nations Environment Programme, “Lessons learned from evaluation: a platform for sharing knowledge”, Special study paper No. 2 (January 2007).

внешнюю оценку (48 процентов)¹⁵. Кроме того, в то время как некоторые подразделения проводят регулярную оценку своих собственных проектов и деятельности, другие, согласно данным, собранным в ходе интервью, полагаются исключительно на внешние оценки, проводимые, например, УСВН и Объединенной инспекционной группой. Хотя внешние оценки могут быть полезным источником информации о передовой практике и накопленном опыте, они проводятся недостаточно часто для того, чтобы обеспечить регулярный и систематический подход к обобщению накопленного опыта¹⁶. Кроме того, отсутствует систематический подход и к контролю качества деятельности по оценке в Секретариате.

20. Деятельность по оценке может способствовать накоплению знаний организациями лишь в том случае, если соответствующие выводы и рекомендации обнародуются и обсуждаются и по ним принимаются соответствующие меры. Однако собранные в ходе бесед данные свидетельствуют о том, что в рамках подпрограмм зачастую не принимаются меры по извлечению и учету уроков, ставших результатом деятельности по проверке. Общими препятствиями для учета такого опыта являются нехватка времени и ресурсов, неправильное понимание оценки исключительно как инструмента обеспечения подотчетности, а не как инструмента накопления опыта, и недостаточные меры по обеспечению учета результатов оценки среди программ. Актуальность и надежность выводов, извлеченных из накопленного опыта по результатам единственной оценки, могут зачастую ставиться под сомнение, и только при условии систематического обобщения и распространения такого опыта может возрасти и его предполагаемая достоверность и потенциал влияния на принятие решений. Кроме того, если изучение накопленного опыта по результатам оценки указывает на системные недостатки, которые требуют принятия старшим руководством важных решений, такой опыт, как правило, игнорируется, если только руководство не проявляет твердой решимости внести изменения с учетом этого опыта.

Планирование и контроль за осуществлением программ

21. Другим механизмом, который используется программами для обобщения и использования накопленного опыта, является механизм планирования и контроля за осуществлением программ. В контексте составления бюджетов, ориентированных на конкретные результаты, в рамках каждой подпрограммы Секретариата разрабатываются ее собственные стратегические рамки, в которых указывается общее направление действий и устанавливаются ожидаемые достижения и показатели достижения результатов. После утверждения стратегических рамок готовится бюджет по программам, который утверждается Генеральной Ассамблеей в декабре года, предшествующего двухгодичному периоду, в котором он будет фактически осуществляться. Каждые шесть месяцев подпрограммы должны проводить обзор достижения стоящих перед ними целей и сообщать о достигнутом прогрессе с помощью системы ИДМИС, подготавливая один отчет по каждому ожидаемому достижению. В отчете о достижении содержится описание предпринимаемой деятельности и проводимых мероприятий, достигнутые результаты, накопленный опыт и области, требую-

¹⁵ "Assessment of evaluation capacities and needs in the United Nations Secretariat" OIOS report No. IED-2006-006 (24 August 2007), para. 38.

¹⁶ Ibid., para. 76.

щие совершенствования. УСВН признает тот факт, что накопленный опыт должен учитываться при внедрении системы ориентированного на конкретные результаты управления, как это предлагается в докладе Генерального секретаря о системе подотчетности, системе общеорганизационного управления рисками и внутреннего контроля и системе управления, ориентированного на конкретные результаты (A/62/701 и Согг.1).

22. Однако собранные в ходе бесед и обследований данные указывают на весьма ограниченную роль, которую планирование и контроль за осуществлением программ играют в качестве механизмов обобщения и учета накопленного опыта при подготовке и осуществлении деятельности по программам. Следует особо отметить, что УСВН не удалось найти никаких данных о конкретной отдаче от обобщения накопленного опыта с помощью ИДМИС. Некоторые из опрошенных назвали системы контроля и оценки в Секретариате весьма слабыми и отметили, что стратегическое планирование и контроль за осуществлением программ и подпрограмм не носят достаточно систематического характера.

23. Существует несколько причин того, что планирование и контроль за осуществлением программ играют весьма ограниченную роль в учете накопленного опыта. Прежде всего необходимо иметь адекватные механизмы планирования по программам: контроль за осуществлением программ эффективен лишь в том случае, если ожидаемые достижения и показатели достижения результатов являются актуальными. Во-вторых, как отмечалось в предыдущих докладах УСВН, использование ИДМИС и содержащихся в этой системе данных об осуществлении программ для оценки процессов управления и принятия решений в этих программах по-прежнему является скорее исключением, чем правилом¹⁷. В-третьих, при нынешней структуре подотчетности при планировании на новый двухгодичный период можно использовать лишь данные за первую половину текущего двухгодичного периода. Как показали проведенные беседы, результаты внутренних самооценок и накопленный опыт зачастую отсутствуют или такие оценки не проводятся до тех пор, пока не наступает второй год двухгодичного периода. К тому времени, когда эти результаты поступают, их весьма трудно подчас учесть при планировании на предстоящий двухгодичный период, что создает явный разрыв во времени между сроком приобретения опыта и сроком, когда его фактически можно учесть при стратегическом планировании. Кроме того, стратегическое планирование, как правило, исходит из того, что один из опрошенных руководителей назвал «институциональной общей картиной», и оно не ориентировано на обобщение конкретного накопленного опыта, полезного для осуществления конкретных видов деятельности. И наконец, даже несмотря на то, что в рамках программ поощряется активное участие сотрудников в планировании и контроле за осуществлением деятельности для содействия обмену опытом, подготовкой стратегических планов зачастую занимается лишь ограниченный круг сотрудников в рамках подпрограммы и обучение сотрудников использованию ИДМИС также носит ограниченный характер.

¹⁷ См., например, *Доклад Генерального секретаря об исполнении программ Организации Объединенных Наций в двухгодичный период 2004–2005 годов* (A/61/64), пункт 95; “Inspection of results-based management practices at ESCAP”, OIOS (July 2007); и “Inspection of results-based management practices at UNHCR”, OIOS (December 2007).

24. УСВН отмечает, что рядом программ приняты меры по обеспечению эффективного учета накопленного опыта в рамках следующего цикла планирования проектов и программ. Например, Отдел по координации деятельности с Глобальным экологическим фондом ЮНЕП пытается внедрить систему обратной связи и учета накопленного опыта в ходе фактического осуществления проектов в систему утверждения проектов с помощью «ежегодного обзора осуществления проектов», который представляет собой стандартную форму отчетности, включающую обсуждение накопленного опыта. Результаты всех обзоров осуществления проектов в той или иной тематической области рассматриваются на ежегодном обзорном совещании, и накопленный в ходе осуществления проектов опыт является частью перечня обсуждаемых вопросов. Аналогичным образом в ООН-Хабитат созданы комитеты по обзору программ, которые наряду с решением других задач обеспечивают учет опыта, накопленного в ходе осуществления проектов, в следующем цикле деятельности до его утверждения.

Документация

25. Другим инструментом учета накопленного опыта, который используется различными программами, являются доклады и другие документы, в которых отражаются передовая практика и накопленный опыт. Регулярность подготовки и статус этих документов весьма различны. В рамках некоторых программ доклады о накопленном опыте готовятся на разовой основе. Например, после проведения заседаний группы экспертов по конкретному вопросу Департамент по экономическим и социальным вопросам может подготовить стратегический документ, который отражает опыт, накопленный в этой области. В других программах сотрудникам предлагается готовить такие доклады в письменном виде на более систематической основе. УСВН отмечает, что наиболее четкая система учета накопленного опыта в документальном виде разработана Департаментом операций по поддержанию мира и Департаментом полевой поддержки. Их политикой в области обмена знаниями предусматривается пять видов докладов: а) заключительные отчеты, представляющие собой оценку старшими сотрудниками выполнения ими своих мандатов; б) итоговые обзоры, которые отражают итоги обсуждения проекта или мероприятия, которое позволяет группе задуматься над тем, что произошло, почему, какой вывод можно сделать, какие последующие меры должны быть приняты и как это сделать лучше в следующий раз; в) записки при передаче дел, которые готовятся покидающими свои должности сотрудниками для их преемников с целью помочь тем в выполнении своих обязанностей; г) обзор практики, представляющий собой краткий обзор того, как на практике осуществляется та или иная функция или вид деятельности; и е) изучение накопленного опыта, представляющее собой подробное описание конкретного вида деятельности, темы или функциональной области¹⁸. В этой директиве сотрудникам также предлагаются типовые формы, с тем чтобы помочь им в подготовке этих докладов. Эти документы используются для подготовки инструкций и руководящих принципов для департаментов, таких как стандартные оперативные процедуры и руководства. В то время как среднесрочные и итоговые обзоры и заключительные отчеты отражают опыт осуществления той или иной конкретной деятельности или опыт сотрудника, в ди-

¹⁸ Директива Департамента операций по поддержанию мира Организации Объединенных Наций (26 июня 2006 года).

рективных записках, руководящих указаниях, руководствах и стандартных оперативных процедурах, которые носят более общий характер, обобщается самый разнообразный опыт.

26. УСВН отмечает, что подготовка типовых форм для сбора информации о передовой практике и опыте, накопленном в ходе осуществления деятельности или когда сотрудник покидает ту или иную деятельность, не требует значительных ресурсов; тем не менее такие формы разработаны лишь в нескольких программах Секретариата. В этой связи возможно широкое сотрудничество между программами, и УСВН считает, что другие департаменты могли бы воспользоваться той работой, которая уже проделана в этой области Департаментом операций по поддержанию мира. Кроме того, во всех программах, в которых разработаны такие инструменты, не существует какого-либо механизма обеспечения подотчетности и заполнения всеми сотрудниками этих обязательных форм.

Другие инструменты

27. Среди наименее часто используемых инструментов учета накопленного опыта в Секретариате упоминаются два, которые в большей степени полагаются на информационные технологии: базы данных и сообщества практиков¹⁹. Хотя некоторые программы Секретариата смогли использовать базы данных в качестве весьма эффективного механизма обобщения, распространения и использования накопленного опыта, в ходе бесед выяснилось, что базу данных зачастую трудно создать в основном из-за необходимости ее обслуживания и обновления и, как следствие, необходимости выделения ресурсов специально для этой цели. Сообщества практиков сталкиваются с аналогичной проблемой. Один из опрошенных сообщил, что, по его расчетам, участие в сообществе практиков в Секретариате занимает у сотрудника примерно 35 процентов времени, в то время как в других учреждениях, таких как Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), зачастую назначается один сотрудник исключительно для обеспечения функционирования таких сообществ практиков. Несмотря на большую потребность в ресурсах, базы накопленного опыта и сообщества практиков доказали свою полезность с точки зрения обобщения, хранения и распространения знаний, о чем говорится в следующем разделе. Поэтому УСВН считает, что выделение достаточных ресурсов для соответствующего внедрения этих инструментов является оправданной долгосрочной инвестицией.

28. УСВН отмечает, что разрабатываемые в настоящее время Секретариатом информационно-технические системы дают возможность документально отражать и распространять накопленный опыт. В частности, ожидается, что инициатива в области общеорганизационного контент-менеджмента, система контент-менеджмента, разрабатываемая Департаментом по вопросам управления, будет обобщать все данные и интегрировать все процессы в Организации на основе единой платформы и помогать Секретариату документировать, хранить, распространять, изучать и извлекать информацию на систематической и организованной основе. Хотя лишь в немногих программах уже предусматриваются меры по использованию этой инициативы для учета накопленного опыта (на-

¹⁹ Сообщества практиков — сети обмена знаниями, которые электронно объединяют практиков, интересующихся одними и теми же вопросами.

пример, в Департаменте операций по поддержанию мира разработана стратегия интеграции существующих ресурсов в области передовой практики на основе указанной платформы), УСВН считает, что все программы могли бы воспользоваться ее возможностями.

С. Проводимая деятельность по учету накопленного опыта оказала, как сообщается, позитивное воздействие на повышение оперативной эффективности и результативности осуществления программ

29. Данные, собранные в ходе бесед и обследований, говорят о том, что проводимая программами Секретариата деятельность по учету накопленного опыта уже оказала позитивное воздействие на осуществление программ как на индивидуальном, так и общеорганизационном уровнях. Ответы, полученные в ходе обследования программ, показывают, что на уровне программ даже при сборе данных с помощью неформальных средств почти во всех программах (94 процента) накопленный опыт является «очень» или «в определенной степени» важным с точки зрения осуществления будущей деятельности. На индивидуальном уровне 90 процентов принявших участие в обследовании сотрудников сообщили, что накопленный опыт влияет на их работу. Однако оценить отдачу от неформальной деятельности по учету накопленного опыта весьма трудно. Кроме того, накопление опыта на индивидуальном уровне может вылиться в накопление опыта на уровне организации лишь в том случае, если этот опыт официально или систематически обобщается, документируется и распространяется.

30. Респонденты сообщают, что на уровне программ накопленный опыт сыграл наибольшую роль с точки зрения влияния на изменение политики или выработку новой политики, улучшения облика и повышения авторитета программы, введения новых методов и процедур работы, повышения эффективности и результативности деятельности и повышения степени удовлетворенности клиентов. Аналогичное воздействие накопленный опыт оказал на уровне подпрограмм, где, согласно данным обследования, учет накопленного опыта имел наибольшее воздействие с точки зрения содействия планированию деятельности, повышения эффективности и результативности, улучшения облика и повышения авторитета подпрограммы и повышения степени удовлетворенности клиентов. И наконец, на индивидуальном уровне опросы сотрудников показывают, что учет накопленного опыта помогал сотрудникам улучшить обстановку на работе и обмен знаниями, способствовал активной работе и обусловил повышение результативности и эффективности деятельности.

31. Данные, собранные в ходе бесед и обследований, содержат конкретные примеры работы некоторых официальных механизмов учета накопленного опыта, которые позитивно сказались на улучшении рабочей обстановки и повышении эффективности деятельности по программам. В сфере управления меры по учету накопленного опыта, которые оказались особо успешными с точки зрения улучшения условий работы, были приняты Отделением Организации Объединенных Наций в Найроби. После того как в ходе внутренней оценки были выявлены некоторые серьезные проблемы во взаимоотношениях между различными категориями сотрудников, а также между администрацией

и персоналом, руководство программы организовало серию совещаний для обсуждения вопросов управления и выявления передовой практики в этой области. Выявленная в ходе этого процесса передовая практика была обобщена в документе «Подборка примеров передовой практики», и для обеспечения внедрения всей этой передовой практики из сотрудников всех уровней была сформирована группа (Группа по передовой практике). Некоторые из опрошенных подчеркивали, что одним из наиболее значимых результатов этого обобщения передовой практики стала более дружеская атмосфера в коллективе и улучшение отношений между администрацией и персоналом.

32. Среди всех видов деятельности по учету накопленного опыта, организованных Секцией по передовому опыту поддержания мира Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки, опрошенные сотрудники и участники группы для тематического опроса наиболее высоко оценили сообщества практиков. В этих департаментах в настоящее время существует 10 различных сообществ практиков по таким вопросам, как верховенство права, гражданские вопросы и управление полевыми операциями, и поступило 15 просьб о создании дополнительных сообществ. В общей сложности в этих сообществах состоит 1451 сотрудник, и с августа 2005 года в рамках сообществ имел место обмен 786 вопросами и ответами (см. A/62/593 и Согг.1, пункт 30). Сотрудники программ сообщают, что эти механизмы помогают им чувствовать себя частью глобальной группы с общими интересами и проблемами и дают им возможность быстро собирать информацию, касающуюся их работы. Сообщества практиков также способствуют повышению эффективности, позволяя миссиям повторно использовать материалы, подготовленные в других миссиях. Например, в рамках одного из сообществ практиков сотрудники Операции Объединенных Наций в Кот-д'Ивуаре ознакомили другие миссии с разработанной ими программой обучения навыкам безопасного вождения, а впоследствии эта программа была использована в Объединенном представительстве Организации Объединенных Наций в Бурунди и в Группе военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане, что позволило им сэкономить время и ресурсы, которые в ином случае потребовались бы для разработки новой учебной программы.

33. Что касается организации и обслуживания заседаний, то Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению сообщил о примерах того, как информация о передовой практике и накопленном опыте, собранная в ходе совещаний «постфактум» по итогам пленарного заседания высокого уровня в ходе шестидесятой сессии Генеральной Ассамблеи, была использована при организации недавно проведенного в Нью-Йорке мероприятия высокого уровня по изменению климата. Департаментом была также подготовлена подборка руководящих принципов и примеров передовой практики для облегчения работы секретарей заседаний межправительственных органов, а также, в сотрудничестве с Управлением по правовым вопросам, справочника по передовой практике, посвященного толкованию правил ведения заседания. Сотрудники Департамента указывают на то, что эти документы оказались весьма полезны с точки зрения оказания помощи секретарям в их работе и уточнения и обеспечения единообразного применения правил процедуры.

34. Еще одним примером того, как накопленный опыт позитивно сказывается на деятельности в рамках программы, является ООН-Хабитат, где создана база данных о передовой практике, которая стала весьма полезным справочником

передовой практики и накопленного опыта. Созданная в 1996 году в целях выполнения мандата программы по содействию работе ее партнеров в области населенных пунктов, эта база данных обеспечивает сбор, обобщение и предоставление информации в виде тематических исследований по передовой практике в области населенных пунктов по всему миру. Информация о тематических исследованиях обобщается в рамках ежегодного конкурса «Дубайская международная премия за передовую практику в области улучшения условий жизни», которая предлагается городскими властями Дубая. Примеры передовой практики должны отвечать определенным критериям: они должны быть связаны с уже осуществленной деятельностью, которая доказала свою успешность и оказала позитивное и существенное воздействие, они должны носить общий характер и быть новаторскими и должны учитывать принцип равенства полов. В рамках программы изучаются все представленные примеры передовой практики, и, если они отвечают установленным критериям, они включаются в доступную для общественности базу данных.

35. Сообщается, что эта база данных сыграла свою роль как в рамках программы, так и за ее пределами. В рамках системы Организации Объединенных Наций она широко использовалась в качестве хранилища информации для отслеживания тенденций, составления докладов и проведения конференций, и многие из содержащихся в ней примеров передовой практики цитировались в таких публикациях, как издаваемые раз в два года доклады о состоянии городов мира и глобальные доклады о населенных пунктах. Примеры передовой практики в вопросах благого управления на местном уровне, выявленные с помощью этой базы данных, были представлены на пятом Глобальном форуме по вопросам обновления органов государственного управления, который был организован в 2003 году при поддержке Департамента по экономическим и социальным вопросам. За пределами системы Организации Объединенных Наций эта база данных стала инструментом для обмена примерами успешной практики в целях содействия децентрализованному сотрудничеству между группами. Например, один из проектов, созданный международной организацией «Центры материнства» в Германии, получившей Дубайскую премию за 2002–2003 годы, был успешно реализован в других странах мира, таких как Кения, Филиппины и Чешская Республика. Другая программа для молодежи в маргинальных общинах, первоначально созданная в Бразилии и оказавшаяся успешной с точки зрения сокращения преступности и укрепления солидарности в общинах, была реализована в ряде городов Латинской Америки и также привела к успешным результатам.

D. Некоторые препятствия, включая отсутствие поддержки руководства и стимулирования сотрудников, что имеет решающее значение для учета накопленного опыта, сдерживают эту деятельность в Секретариате

36. Собранные в ходе бесед и обследований данные подтверждают основные принципы накопления опыта в организациях в том плане, что важнейшую роль в эффективном накоплении опыта в организации играет поддержка руководством усилий по учету накопленного опыта²⁰. УСВН отмечает, что те про-

²⁰ Alan M. Webber "Will companies ever learn?" *Fast Company*, No 39, (September 2000), p. 274.

граммы Секретариата, в которых деятельность по учету накопленного опыта проводилась на более систематической и официальной основе, являются теми программами, в которых старшее руководство открыто заявляло о своей уверенности в том, что учет накопленного опыта играет важную роль, и активно поддерживало создание систем учета накопленного опыта и проведение соответствующей деятельности. Старшее руководство играло важную роль, подавая пример и указывая как другим руководителям, так и сотрудникам программы на важность учета накопленного опыта. Руководители, которые поддерживают деятельность по учету накопленного опыта, более склонны выделять ресурсы на проведение такой деятельности. Например, старшие руководители Департамента операций по поддержанию мира поддерживали усилия по систематическому сбору и обобщению накопленного опыта в рамках программы, неоднократно указывая сотрудникам на важное значение накопления опыта для повышения эффективности работы Департамента. Например, заместитель Генерального секретаря, представляя «Операции в пользу мира–2010» всем сотрудникам Департамента в 2005 году, подчеркнул необходимость обобщения коллективного опыта Департамента и его использования каждый раз, когда создается новая миссия или ставится новая задача.

37. Управление людских ресурсов считает накопление опыта в организации одной из характеристик эффективного департамента и подчеркивает ответственность старших руководителей и лидеров коллективов за создание механизмов для обмена знаниями и обучение и формирование культуры обучения в их программах²¹. Однако УСВН отмечает, что Управление людских ресурсов не оказывает никакой поддержки усилиям по учету накопленного опыта в рамках Организации; в частности, в программе повышения квалификации сотрудников на 2008 год не предлагается никакого обучения, связанного с учетом накопленного опыта²². *Департамент по вопросам управления отметил, что вся профессиональная подготовка по вопросам учета накопленного опыта должна являться частью общеорганизационной стратегии обучения для выработки лидерских, руководящих и организационных навыков. Учет накопленного опыта будет являться частью предлагаемой профессиональной подготовки по наращиванию потенциала в области ориентированного на конкретные результаты управления и оценки в рамках предложения Генерального секретаря (см. A/62/701 и Corr.1, пункт 87, и Add.1).*

38. УСВН также отмечает, что приверженность руководства деятельности по учету накопленного опыта весьма различна как внутри программ, так и в рамках Секретариата в целом. Данные, собранные в ходе бесед и обследований, показывают, что на уровне программ такая приверженность старших должностных лиц весьма различна. В нескольких программах старшее руководство предпринимает очевидные усилия, с тем чтобы наладить в рамках программы учет опыта для выявления путей совершенствования процедур и практики работы. Однако в других программах учет накопленного опыта не является, как представляется, одним из приоритетов для старших руководителей, и это остается на усмотрение руководителей подпрограмм. Нехватка времени, тот факт, что учет накопленного опыта требует принятия решений, затрагивающих

²¹ Office of Human Resources Management, “Profile of an effective manager”, p. 7, and “Profile of an effective Department”, p. 13.

²² Управление людских ресурсов, *Программа повышения квалификации сотрудников на 2008 год*.

сложные системные проблемы в рамках программы, а также необходимость координации с многочисленными заинтересованными сторонами являются некоторыми из причин, по которым учет накопленного опыта менее важен для старших руководителей многих программ.

39. Выставляемые сотрудниками оценки усилий руководителей по поддержке и учету накопленного опыта весьма различны. Тридцать шесть процентов сотрудников, принявших участие в обследовании, оценивают поддержку руководством процесса учета накопленного опыта как «хорошую» или «отличную», 27 процентов назвали ее «средней», и 29 процентов — «плохой» или «очень плохой». Данные, собранные в ходе бесед, содержат наглядные примеры того, как учет накопленного опыта, который мог бы быть полезен при планировании и осуществлении деятельности, просто игнорируется руководителями, а также примеры того, как деятельность по учету накопленного опыта, несмотря на наличие интереса и поддержки со стороны сотрудников, прекращается из-за отсутствия поддержки со стороны руководителей. Например, инициатива по обобщению передовой практики и успешных примеров ЮНЕП, которая представляла собой попытку координации, обобщения и распространения успешного опыта управления в области окружающей среды, была прекращена из-за отсутствия ресурсов и поддержки со стороны руководства.

40. Помимо ограниченной поддержки со стороны руководства еще одним препятствием на пути учета накопленного опыта в Секретариате является отсутствие систем, которые обеспечивали бы подотчетность в вопросах учета накопленного опыта при подготовке и осуществлении программ. Собранные в ходе бесед данные показывают, что использование накопленного опыта оставляется на усмотрение отдельных сотрудников без каких-либо негативных стимулов или штрафных санкций для обеспечения контроля и спроса с руководителей и сотрудников в тех случаях, когда они не используют имеющуюся в их распоряжении информацию о передовой практике и накопленном опыте. Новая система обеспечения подотчетности, которая в настоящее время разрабатывается Секретариатом Организации Объединенных Наций, конкретно не касается учета накопленного опыта, хотя, как сообщают сотрудники в Департаменте по вопросам управления, учет накопленного опыта будет частью нового плана управления, ориентированного на конкретные результаты, который предлагается на ближайшее будущее.

41. Несмотря на более позитивные результаты обследований, информация, собранная в ходе бесед, указывает на то, что необходимо продолжать улучшать культуру обучения и учета накопленного опыта в Организации. Согласно данным обследований, почти половина участников (46 процентов) оценивают условия, позволяющие открыто изучать и обсуждать имевшие место ошибки в их программах, как «хорошие» и «отличные», 21 процент оценивают их как «средние» и 28 процентов оценивают их как «плохие» или «очень плохие». Однако собранные по результатам бесед данные также говорят о том, что для руководителей программ, сотрудников и других заинтересованных сторон, принимающих участие в осуществлении программы работы, иногда может быть весьма трудно признать ошибки. Когда техническая помощь и консультирование по вопросам политики зависят от внебюджетного финансирования, руководители программ опасаются, что признание ошибок затруднит усилия по мобилизации средств в будущем.

42. Другой проблемой с учетом накопленного опыта в Секретариате, упомянутой в ряде обследований и бесед, является зачастую политически деликатный характер работы, осуществляемой в рамках различных программ. Например, когда основу программы работы составляют проведение политического анализа, обеспечение координации политики или оказание межправительственной поддержки, результаты деятельности по учету накопленного опыта затрагивают такие вопросы, как суверенитет и политика государств-членов, и поэтому не могут быть предназначены для широкого транспарентного распространения. Кроме того, опрошенные сотрудники объясняют, например, что при работе на страновом уровне каждая ситуация не похожа на другую, поскольку мандаты и взаимоотношения с национальными властями носят уникальный характер.

43. Значительное большинство участников обследования также указывают на отсутствие поощрений и стимулов как на одно из основных препятствий, мешающих Организации учитывать накопленный опыт²³. Шестьдесят один процент участников обследования программ считают, что существующие поощрение и стимулирование учета накопленного опыта являются «слабым» или «очень слабым» и УСВН не смогло найти никаких примеров поощрений или наград за учет накопленного опыта в Секретариате. Однако другие учреждения системы Организации Объединенных Наций уже начали внедрять такие стимулы. Например, для поощрения активного участия сотрудников в системе обмена передовой практикой и опытом в рамках сети по вопросам ВИЧ в ПРООН предусмотрена денежная выплата в размере 2000 долл. США, которая может быть использована для поощрения обучения, например участия в учебном мероприятии или посещения другого странового отделения для обмена опытом. *Департамент по вопросам управления отметил, что он не уверен в необходимости стимулирования непосредственно учета накопленного опыта. Стимулы для сотрудников и руководителей предлагаются Генеральным секретарем в более широком контексте для поощрения ориентированной на конкретные результаты деятельности... проблемы, отмеченные УСВН в настоящем пункте, решаются в контексте рассмотрения Генеральной Ассамблеей документа A/62/701 и Corr.1 и Add.1.*

44. Ссылки на учет накопленного опыта в системе служебной аттестации сотрудников Секретариата (ЭССА) весьма ограничены. Анализ планов работы всех сотрудников Секретариата в рамках служебной аттестации за последние три цикла показывает, что лишь в 5 процентах планов упоминаются «учет накопленного опыта», «управление знаниями» или «передовая практика». Наибольшее число ссылок на учет накопленного опыта в планах работы сотрудников отмечено среди сотрудников ООН-Хабитат (20 процентов) и Департамента операций по поддержанию мира (14 процентов).

²³ Стимулирование учета накопленного опыта может включать публичное признание успешной деятельности сотрудников, признание успехов в рамках служебной аттестации или денежные выплаты.

Е. Ресурсы, выделяемые на цели учета накопленного опыта, весьма ограничены

45. Хотя УСВН не известны какие-либо установленные целевые показатели выделения ресурсов на цели учета накопленного опыта в Организации, оно отмечает, что ресурсы, выделяемые конкретно на цели учета накопленного опыта в Секретариате, весьма ограничены. Семьдесят пять процентов участников обследования программ считают, что выделяемых в настоящее время ресурсов на цели учета накопленного опыта в их программах недостаточно. В настоящее время лишь в одной трети программ имеются специальные подразделения или группы, которым поручено проводить деятельность по учету накопленного опыта. В подавляющем большинстве случаев группа, которой поручаются обязанности по учету накопленного опыта, входит в подразделение по оценке и контролю в рамках программы. С учетом того факта, что функции учета накопленного опыта являются дополнительной задачей и что эти подразделения обычно невелики по своим размерам, объем фактического времени, которое эти подразделения могут уделить целям учета накопленного опыта, весьма ограничен.

46. Кроме того, лишь 2 из 25 программ располагают финансовыми ресурсами, конкретно выделенными на деятельность по учету накопленного опыта: Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки, для которых после доклада Группы Организации Объединенных Наций по операциям в пользу мира Генеральная Ассамблея согласилась выделить ресурсы на цели создания реорганизованного подразделения по накопленному опыту и политике, каковым стала Секция по передовому опыту поддержания мира (см. A/62/593 и Согг.1, пункт 4). Ресурсы, выделенные для этой Секции, включали 6 штатных должностей категории специалистов. Кроме того, 10 миссий по поддержанию мира располагают сотрудниками по внедрению передового опыта. Упомянутые выше ресурсы используются для разработки общих рамок руководящих принципов политики в области поддержания мира и для создания, внедрения и координации работы механизмов учета передового опыта и соответствующей деятельности двух департаментов, которые насчитывают 100 000 сотрудников на местах и 650 сотрудников в Центральных учреждениях (там же, пункт 12). *Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию (ЮНКТАД) отметила, что вопрос о наличии ресурсов для проведения деятельности по учету накопленного опыта на уровне департаментов является весьма серьезным. Департамент операций по поддержанию мира отметил, что [внедрение систем учета накопленного опыта и проведение соответствующей деятельности] не являются не требующими дополнительных ресурсов предложениями, однако они помогут Организации действовать более эффективно в долгосрочной перспективе, опираясь на документально подтвержденный и доступный опыт во всех областях программной деятельности.*

47. Как отмечалось ранее, также отсутствуют технические ресурсы для учета накопленного опыта. Лишь 5 из 25 программ располагают конкретными техническими средствами для проведения деятельности по учету накопленного опыта. УСВН отмечает, что база данных о передовом опыте в ООН-Хабитат стабильно функционирует лишь благодаря способности сотрудников программы добиваться оказания помощи со стороны внешних заинтересованных сторон и

доноров. Наиболее типичными техническими средствами сбора и распространения накопленного опыта за пределами Организации Объединенных Наций являются конкретные веб-сайты или страницы в Интернете, посвященные учету накопленного опыта, базы данных с накопленным опытом, сообщества практиков и пакеты статистического программного обеспечения, и эти средства в Секретариате в основном отсутствуют.

48. Объем времени, выделяемого сотрудниками на деятельность по учету накопленного опыта, также весьма ограничен. Обследования сотрудников показывают, что, отвечая на вопрос о том, сколько времени они тратят на деятельность, посвященную учету накопленного опыта, сотрудники указывают, что в среднем на эту деятельность расходуется девять часов в месяц. Однако имеют место существенные различия в распределении времени: в то время как 10 процентов ответивших расходуют от 20 до 50 часов в месяц на цели учета накопленного опыта, 58 процентов выделяют на это менее пяти часов в месяц. Данные по результатам бесед говорят о том, что деятельность по учету накопленного опыта зачастую требует дополнительных усилий при и без того тяжелой рабочей нагрузке.

49. Тот факт, что сотрудники Секретариата уделяют деятельности по учету накопленного опыта недостаточный объем времени, отчасти объясняется тем фактом, что для подавляющего большинства учет накопленного опыта не входит в описание их должностных обязанностей²⁴. Анализ объявлений о вакансиях в системе Организации Объединенных Наций «Гэлакси» показывает, что такие термины, как «извлеченные уроки», «накопленный опыт», «обмен опытом», «управление знаниями» и «передовая практика», встречаются лишь в 9 процентах всех объявлений о вакансиях. Важные различия можно отметить между программами и профессиональными группами. В то время как в таких программах, как Экономическая комиссия для Африки, ЭСКЗА и Департамент операций по поддержанию мира, эти формулировки используются в 33 процентах всех объявлений о вакансиях, в других программах ни одно из объявлений о вакансиях не содержит ссылок на учет накопленного опыта²⁵. Среди профессиональных групп учет накопленного опыта наиболее часто упоминается в сферах администрации, информационных систем и технологий, управления программами и материально-технического обеспечения, в то время как ни в одном из объявлений о вакансиях в сфере гражданской деятельности, инженерного обслуживания или управления информацией это не упоминается.

²⁴ УСВН признает, что «приверженность непрерывному обучению» является одним из профессиональных качеств, часто включаемых в объявления о вакансиях.

²⁵ Однако в объявлениях о вакансиях в полевых миссиях, которыми руководит Департамент операций по поддержанию мира, эти формулировки встречаются лишь в 9 процентах случаев.

Е. Координация между программами в области учета накопленного опыта носит ограниченный характер, и существующие координационные органы в Секретариате играют лишь второстепенную роль в содействии обмену опытом между программами

50. УСВН отмечает, что в целом между программами Секретариата уровень координации в вопросах учета накопленного опыта весьма низок. Данные по результатам обследований и бесед говорят о том, что в большинстве программ не обеспечен систематический обмен опытом с другими программами. В то время как данные обследования программ указывают на то, что 40 процентов программ обмениваются опытом с другими подразделениями Организации Объединенных Наций, а 27 процентов — с подразделениями вне системы Организации Объединенных Наций, данные по результатам бесед указывают на то, что обмен опытом в рамках программ обычно осуществляется на разовой основе. В результате каждая программа, а зачастую и каждая подпрограмма самостоятельно занимаются деятельностью по учету накопленного опыта. Хотя в ряде подпрограмм разработаны весьма полезные системы учета накопленного опыта и проведения соответствующей деятельности, отсутствие координации и обмена информацией мешают другим подразделениям в рамках той же программы или в других программах воспользоваться плодами этих усилий.

51. Опрошенные сотрудники указывают на нехватку времени и специфику каждой программы и подпрограммы как на основные препятствия на пути координации деятельности по учету накопленного опыта. Выявление того, что может быть полезным для других программ или подпрограмм, действующих в других областях, а иногда с другими руководящими принципами, условиями работы и внешними участниками, считается весьма трудной задачей. Сотрудничество с подразделениями системы Организации Объединенных Наций за пределами Секретариата зачастую считается еще более трудной задачей, поскольку они имеют разные административные системы, процедуры работы и политику.

52. УСВН далее отмечает, что большинство из рассмотренных шести координационных органов системы Организации Объединенных Наций играют весьма ограниченную роль в координации в рамках всего Секретариата деятельности по учету накопленного опыта. Данные, собранные в ходе бесед, говорят о том, что эпизодически Исполнительный комитет по экономическим и социальным вопросам, Исполнительный комитет по вопросам мира и безопасности и Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) могут проводить обсуждения, участники которых могут обмениваться опытом по различным основным темам; однако такие обмены информацией носят ограниченный характер и проходят нерегулярно. В Исполнительном комитете по экономическим и социальным вопросам, работа которого организована по тематическим группам, в рамках этих групп налажен определенный обмен опытом, однако из-за отсутствия занимающегося этим секретариата этот обмен носит ограниченный и разовый характер. Руководители исполнительных комитетов обмениваются информацией о передовой практике и накопленном опыте, когда они проводят регулярные консультации друг с другом по вопросам политики, программ работы и другим интересующим вопросам. Признавая потенциальную полезность этих координационных органов в во-

просах учета накопленного опыта, респонденты в то же время указывают на потенциальные препятствия, которые необходимо будет преодолеть координирующим органам, с тем чтобы лучше способствовать учету передового опыта. Эти препятствия включают необходимость определения того, что необходимо изучать, а также необходимость обеспечения подотчетности в вопросах учета накопленного опыта в новом цикле осуществления деятельности; ознакомление с этим опытом членов комитетов в целом и всех тех межправительственных механизмов, которым они представляют свои доклады.

53. Исполнительный комитет по гуманитарным вопросам и Комитет по вопросам политики не занимаются никакой координационной деятельностью в области учета накопленного опыта, и респонденты из этих комитетов отметили, что их мандат не дает им возможности стать соответствующими форумами для обмена опытом. В случае Исполнительного комитета по гуманитарным вопросам это объясняется тем, что другой форум — Межучрежденческий постоянный комитет — предоставляет подразделениям Организации Объединенных Наций и внешним партнерам, занимающимся гуманитарной деятельностью, лучшие возможности для такого обмена опытом. Комитет по вопросам политики, являющийся форумом для оказания помощи Генеральному секретарю в принятии решений, свое основное внимание уделяет стратегическому руководству и политическим решениям по тематическим вопросам и вопросам конкретных стран, которые интересуют Организацию в целом, а не оперативным аспектам работы.

54. С другой стороны, Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития имеет совершенно иной мандат и играет гораздо большую роль в деятельности по учету накопленного опыта. Опираясь на хорошо укомплектованный секретариат, Группа считает своей основной задачей обеспечение руководства в вопросах того, как обеспечить коллективную работу в рамках страновой группы и как повысить эффективность деятельности системы Организации Объединенных Наций в области развития. Поэтому руководящие материалы, которые готовит этот орган, основываются на анализе обстановки и учете накопленного опыта по результатам совместных усилий учреждений, участвующих в работе Группы.

55. КСР, являясь общесистемным координационным форумом, располагает рядом механизмов для учета накопленного опыта, которые в основном ориентированы на то, чтобы обеспечить обмен информацией и избежать дублирования. Комитет высокого уровня по вопросам управления, который опирается на ряд специализированных сетей, таких, как Межучрежденческая сеть по обеспечению безопасности и Комитет высокого уровня по программам, регулярно приглашает на свои заседания руководителей программ для обсуждения вопросов управления программами и их осуществления, актуальных для системы Организации Объединенных Наций в целом. Кроме того, КСР обеспечивает работу пяти сетей, в которых участвуют представители всей системы; работой каждой сети руководит старший сотрудник учреждения. Хотя данные, собранные в ходе бесед, показывают, что обмен неудачным опытом и информацией об ошибках на этом уровне обеспечить трудно, возможности для обмена знаниями, которые создают эти сети, помогает наладить связи между учреждениями по вопросам, представляющим взаимный интерес. Кроме того, веб-сайты сетей дают платформу для обмена опытом и распространения информации в рамках всей сети.

V. Заключение

56. Накопленный опыт для повышения эффективности и результативности работы Организации используется слабо. УСВН выявило наличие важных факторов, которые ограничивают возможности большинства программ Секретариата по учету и использованию накопленного опыта для повышения эффективности и результативности своей работы. С тем чтобы эффективно использовать те знания, которые имеются в рамках Организации, и извлечь уроки из успехов и неудач, программам необходимо создать эффективные системы и инструменты для учета, документирования и распространения накопленного опыта и эффективно использовать этот опыт при планировании деятельности и ее осуществлении. Существующие механизмы учета накопленного опыта не полностью отвечают предъявляемым требованиям и в Организации еще не сложилось устойчивая традиция обмена знаниями и учета накопленного опыта при поддержке со стороны старшего руководства и стимулировании сотрудников. С тем чтобы помочь Организации лучше решать стоящие перед ней задачи, настоятельно необходимо выделять на деятельность по учету накопленного опыта конкретные ресурсы, а также шире обмениваться опытом между программами Секретариата. УСВН отмечает, что предложения по устранению некоторых из этих препятствий изложены в докладе Генерального секретаря о системе подотчетности, системе общеорганизационного управления рисками и внутреннего контроля и системе управления, ориентированного на конкретные результаты (A/62/701 и Corr.1). УСВН считает, что накопленный опыт может быть утрачен навсегда, если не существует официальных механизмов для его обобщения, и эту опасность Организация не может себе позволить игнорировать.

VI. Рекомендации

57. УСВН выносит пять рекомендаций об усилении деятельности Организации Объединенных Наций в области учета накопленного опыта. Эти рекомендации адресованы двум целевым группам по вопросам обмена знаниями, которые в настоящее время существуют в Организации (одна на уровне всей системы Организации Объединенных Наций, а другая на уровне Секретариата), Генеральному секретарю, 32 программам, которые были охвачены настоящим исследованием, и Департаменту по вопросам управления²⁶. УСВН отмечает, что Департамент по вопросам управления в своих замечаниях указал, что Генеральный секретарь согласен с общей направленностью этих рекомендаций. Однако Департамент отметил, что им предложено создать централизованное подразделение по вопросам управления, ориентированного на конкретные результаты, которое могло бы координировать деятельность по учету накопленного опыта в рамках поддержки управления, ориентированного на конкретные результаты, и заниматься созданием потенциала и профессиональной подготовкой по вопросам учета накопленного опыта в рамках системы управления, ориентированного на конкретные результаты (см. A/62/701 и Corr.1).

²⁶ УСВН отдает себе отчет в том, что помимо учета накопленного опыта в стратегии управления знаниями существуют другие важные элементы, которые заслуживают равного внимания.

Рекомендация 1**Стратегия системы Организации Объединенных Наций в области учета накопленного опыта**

58. КСР следует просить свою существующую общесистемную Целевую группу по вопросам обмена знаниями рассмотреть вопрос об учете накопленного опыта при разработке общесистемной стратегии управления знаниями Организации Объединенных Наций (как это рекомендовано в пункте 72 документа E/AC.51/2006/2 и одобрено Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 61/235, пункт 14)²⁷ (см. главу IV, вывод А). В частности, Целевой группе КСР следует:

- а) представить общее базовое определение того, что представляет собой «учет накопленного опыта» и «передовая практика», и почему они важны;
- б) предложить общее описание того, как Организация Объединенных Наций извлекает уроки из своей деятельности и делает этот опыт доступными для всех подразделений системы;
- в) содействовать межучрежденческой координации в вопросах разработки, обмена, содействия и руководства в связи с деятельностью по учету накопленного опыта в рамках системы Организации Объединенных Наций;
- г) работать в тесном сотрудничестве с Целевой группой Секретариата по вопросам обмена знаниями, которая отвечает за учет накопленного опыта в общесекретариатской стратегии управления знаниями, с тем чтобы гарантировать координацию и избежать дублирования усилий.

УСВН отдает себе отчет в том, что работа Целевой группы КСР завершится подготовкой общих рамок, которые необходимо будет адаптировать на уровне программ с учетом их конкретных потребностей и целей.

Рекомендация 2**Общесекретариатская стратегия учета накопленного опыта**

59. Департаменту общественной информации следует просить существующую Целевую группу Секретариата по вопросам обмена знаниями под руководством Библиотеки им. Дага Хаммаршельда рассмотреть вопрос об учете накопленного опыта при разработке общесекретариатской стратегии управления знаниями (как это рекомендовано в пункте 72 документа E/AC.51/2006/2 и одобрено Генеральной Ассамблеей в резолюции 61/235, пункт 14)²⁸ (см. главу IV, вывод А). *Департамент общественной информации отметил, что на эту деятельность и услуги не предусмотрено никаких бюджетных ассигнований. Это будет включать расширение контактов с периферийными отделениями для создания сети координаторов, использование новых технических средств и специализированного опыта и переподготовку сотрудников. Инновации и перемены требуют инвестиций; следует отдавать себе отчет в том, что эту работу нельзя осуществить в рамках существующего бюджета Департамента.* В частности, Целевой группе Секретариата следует:

²⁷ По состоянию на февраль 2009 года статус рекомендации был указан как «осуществляется».

²⁸ По состоянию на 27 февраля 2008 года статус рекомендации был указан как «осуществляется».

- a) представить общее базовое определение того, что представляет собой «учет накопленного опыта» и «передовая практика», и почему они важны;
- b) предложить общее описание того, как Секретариат Организации Объединенных Наций извлекает уроки из своей деятельности и делает этот опыт доступным для программ Секретариата;
- c) содействовать усилиям по координации работы подразделений системы Организации Объединенных Наций в области учета накопленного опыта;
- d) работать в тесном сотрудничестве с общесистемной Целевой группой КСР по вопросам обмена знаниями, которая отвечает за учет накопленного опыта в общесистемной стратегии управления знаниями, с тем чтобы гарантировать координацию и избежать дублирования усилий.

УСВН отдает себе отчет в том, что работа Целевой группы Секретариата завершится подготовкой общих рамок, которые необходимо будет адаптировать на уровне программ с учетом их конкретных потребностей и целей.

Рекомендация 3

Специальное подразделение в Секретариате по учету накопленного опыта

60. Генеральному секретарю при рассмотрении вопроса о том, чтобы сделать Секцию обмена знаниями Библиотеки им. Дага Хаммаршельда ведущим подразделением в рамках всего Секретариата, отвечающего за разработку, поощрение, содействие и руководство в связи с деятельностью по обмену знаниями в Секретариате (как это рекомендовано в пункте 75 документа E/AC.51/2006/2 и одобрено Генеральной Ассамблеей в резолюции 61/235, пункт 14)²⁹, обеспечить, чтобы указанная Секция была также назначена подразделением, отвечающим за создание потенциала по вопросам учета накопленного опыта в Секретариате (см. главу IV, вывод A). *Департамент общественной информации отметил, что на эту деятельность и услуги не предусмотрено никаких бюджетных ассигнований. Это будет включать расширение контактов с периферийными отделениями для создания сети координаторов, использование новых технических средств и специализированного опыта и переподготовку сотрудников. Инновации и перемены требуют инвестиций; следует отдавать себе отчет в том, что эту работу нельзя осуществить в рамках существующего бюджета Департамента.* В сотрудничестве с Отделом информационно-технического обслуживания Секции обмена знаниями следует поручить:

- a) разработку и внедрение типовых инструментов и процедур обобщения и распространения информации о передовой практике и накопленном опыте;
- b) сбор и распространение информации о примерах стимулирования руководителей и сотрудников в вопросах учета опыта, о путях обеспечения подотчетности за использование накопленного опыта и о том, как программы могут использовать новую систему общеорганизационного контент-менеджмента для учета накопленного опыта;

²⁹ По состоянию на февраль 2009 года статус рекомендации был указан как «осуществляется».

с) создание и обслуживание веб-сайта Секретариата, посвященного учету накопленного опыта и другим вопросам, с соответствующими указаниями, инструментами, примерами передовой практики и советами;

d) консультирование и поддержку программ по вопросам учета накопленного опыта.

УСВН отдает себе отчет в том, что следует гибко подходить к вопросам удовлетворения потребностей отдельных программ, однако считает, что Секция обмена знаниями могла бы играть важную роль в вопросах содействия, в соответствующих случаях, унификации, координации и согласования инструментов, мероприятий и механизмов для учета накопленного опыта в Секретариате.

Рекомендация 4

Руководящие указания по вопросам учета накопленного опыта на уровне программ

61. Программам Секретариата, охваченным настоящей оценкой, следует разработать руководящие принципы учета накопленного опыта, которые явятся основой для выявления, документирования и распространения информации о передовой практике и накопленном опыте, а также для использования этого опыта при планировании и осуществлении операций и мероприятий в рамках программ. Компонент учета накопленного опыта необязательно должен быть отдельной системой и может быть интегрирован в соответствующие существующие системы. Так, программы могут установить руководящие принципы через политику в вопросах управления знаниями или учета накопленного опыта, а также через другие соответствующие системы или процедуры, такие, например, как политика в области оценки (см. главу IV, вывод A). *ЮНКТАД высказала оговорки в отношении введения на данном этапе «отдельной» политики в вопросах учета накопленного опыта и сочла также, что введение такой политики будет зависеть от наличия ресурсов. Департамент по вопросам управления отметил, что выполнение указанной рекомендации будет рассмотрено в контексте предложенной Генеральным секретарем системы управления, ориентированного на конкретные результаты, которая будет рассмотрена Генеральной Ассамблеей. Выделение ресурсов на цели учета накопленного опыта на уровне программ должно рассматриваться в качестве части выделения ресурсов на цели контроля и оценки.*

С учетом конкретных особенностей программ, таких как размер, бюджет и мандат, руководящие принципы учета накопленного опыта должны учитывать следующие аспекты:

a) исходя из общего определения, разработанного в рамках всей системы и на уровне Секретариата, продолжение разработки конкретных для программ определений «учета накопленного опыта» и «передовой практики» и их применимости в контексте работы программы;

b) инструменты, используемые программой для выявления, сбора, документирования и распространения информации о передовой практике и накопленном опыте, включая совершенствование имеющихся инструментов;

c) процедуры и механизмы учета передовой практики и накопленного опыта при осуществлении деятельности и мероприятий в рамках программ;

- d) ответственность за общую координацию работы системы учета накопленного опыта в рамках программы;
- e) обучение использованию инструментов учета накопленного опыта, которое будет организовано для сотрудников программы;
- f) ресурсы, выделяемые на цели учета накопленного опыта;
- g) стимулирование сотрудников для содействия сбору, распространению и использованию накопленного опыта;
- h) конкретные меры по обеспечению подотчетности руководства и сотрудников в вопросах соблюдения процедур, предусмотренных в политике по вопросам учета накопленного опыта, и принятия этого опыта во внимание при планировании и осуществлении мероприятий.

Программы Секретариата, которые уже выработали политику по вопросам учета накопленного опыта, должны обеспечить, чтобы все упомянутые выше вопросы были отражены в этой политике.

Рекомендация 5

Профессиональная подготовка и создание потенциала

62. УСВН принимает к сведению предложение Генерального секретаря (см. A/62/701 и Согг.1) о создании в Департаменте по вопросам управления новой секции, которая отвечала бы за внедрение системы управления, ориентированного на конкретные результаты, и за поддержку функций контроля и оценки в рамках Секретариата. В случае утверждения Генеральной Ассамблеей создания этой новой секции она наряду с Управлением людских ресурсов Департамента по вопросам управления должна будет участвовать в создании потенциала в области учета накопленного опыта в Секретариате, разрабатывая в рамках программы повышения квалификации и профессиональной подготовки сотрудников Секретариата программу обучения методам и инструментам учета накопленного опыта. Если создание этой новой секции не будет утверждено, Управлению людских ресурсов следует организовать такое обучение (см. главу IV, вывод D). *Департамент по вопросам управления отметил, что для осуществления указанной рекомендации ему потребуются дополнительные ресурсы.*

(Подпись) Инга-Бритт Алениус
Заместитель Генерального секретаря
по вопросам служб внутреннего надзора

23 января 2009 года

Приложение

Программы Секретариата Организации Объединенных Наций, охваченные настоящей оценкой

Департамент по экономическим и социальным вопросам

Департамент полевой поддержки

Департамент по делам Генеральной Ассамблеи и конференционному управлению

Департамент по вопросам управления

Департамент по политическим вопросам

Департамент общественной информации

Департамент операций по поддержанию мира

Департамент по вопросам охраны и безопасности

Экономическая комиссия для Африки

Европейская экономическая комиссия

Экономическая комиссия для Латинской Америки и Карибского бассейна

Экономическая и социальная комиссия для Азии и Тихого океана

Экономическая и социальная комиссия для Западной Азии

Канцелярия Генерального секретаря

Центр международной торговли ЮНКТАД/ВТО

Управление по координации гуманитарных вопросов

Управление по вопросам разоружения

Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по правам человека

Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев

Канцелярия Высокого представителя по наименее развитым странам, развивающимся странам, не имеющим выхода к морю, и малым островным развивающимся государствам

Управление служб внутреннего надзора

Управление по правовым вопросам

Управление по вопросам космического пространства

Канцелярия Специального советника по Африке

Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию

Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде

Программа Организации Объединенных Наций по населенным пунктам

Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по наркотикам и преступности

Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ

Отделение Организации Объединенных Наций в Женеве

Отделение Организации Объединенных Наций в Найроби

Отделение Организации Объединенных Наций в Вене

Координационные комитеты Организации Объединенных Наций, охватываемые настоящей оценкой

Исполнительный комитет по экономическим и социальным вопросам

Исполнительный комитет по гуманитарным вопросам

Исполнительный комитет по вопросам мира и безопасности

Комитет по вопросам политики

Группа Организации Объединенных Наций по вопросам развития

Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций`
