



منظمة الأغذية  
والزراعة  
للأمم المتحدة

联合国  
粮食及  
农业组织

Food  
and  
Agriculture  
Organization  
of  
the  
United  
Nations

Organisation  
des  
Nations  
Unies  
pour  
l'alimentation  
et  
l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная  
организация  
Объединенных  
Наций

Organización  
de las  
Naciones  
Unidas  
para la  
Agricultura  
y la  
Alimentación

## СОВЕТ

**Сто тридцать пятая сессия**

**Рим, 17-18 ноября 2008 года**

**JIU/REP/2007/4: ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА ЛЮДСКИХ  
РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

1. Настоящий доклад ОИГ сопровождается краткими комментариями Генерального директора и более подробными общими комментариями Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (ГА ООН, документ A/62/628/Add. 1). Принимая во внимание характер темы, он заслуживает особого внимания со стороны Комитета по финансам.

Настоящий документ отпечатан в ограниченном количестве экземпляров, чтобы свести к минимуму воздействие на окружающую среду деятельности ФАО и внести вклад в сохранение климатического нейтралитета. Делегатам и наблюдателям предлагается прибыть на совещание со своими экземплярами этого документа, чтобы не просить дополнительные копии.

Большинство документов к совещаниям ФАО имеются в Интернете на веб-сайте [www.fao.org](http://www.fao.org)

## **JIU/REP/2007/4: ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

### **Комментарии Генерального директора ФАО**

2. В связи с тем, что ФАО в целом поддерживает комментарии Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций, сформулированные в отношении этого доклада (представленные в сопровождающем документе ГА ООН A/62/628/Add. 1), и во избежание дублирования, комментарии Генерального директора ограничиваются представлением некоторых пояснений, исходя из позиции ФАО (например, когда комментарии Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций не отражают единодушного или почти единодушного мнения), либо представлением дополнительной базовой информации. Можно также отметить, что настоящий доклад рассматривался специалистами системы ООН, собранными в рамках Сети людских ресурсов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций.
3. Стоит заметить, что ФАО входит в число тех организаций, которые на периодической основе осуществляют сбор информации и ее оценку, что отражает суть рекомендаций 1 и 2 доклада ОИГ, а также рекомендаций 5 и 6.
4. В более общем плане, можно подчеркнуть, что в докладе Независимой внешней оценки (НВО) ФАО, рассмотренном на прошлой сессии Конференции, особое внимание уделяется вопросам улучшения политики и процедур управления людскими ресурсами, включая более ограниченные аспекты управления людскими ресурсами, охваченные в настоящем докладе ОИГ. В настоящее время члены Организации активно рассматривают последующие действия, связанные с НВО, посредством специально созданного в этих целях Комитета Конференции.

JIU/REP/2007/4

**ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

*Подготовили:*

*Иштван Пошта  
Жерар Биро*

Объединенная инспекционная группа

Женева, 2007 год



Организация Объединенных Наций



**JIU/REP/2007/4**

**Russian**

**Original: ENGLISH**

**ВОЗРАСТНАЯ СТРУКТУРА ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ СИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ  
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ**

*Подготовили:*

***Иштван Пошта***  
**Жерар Биро**

**Объединенная инспекционная группа**



**Организация Объединенных Наций, Женева, 2007 год**



**РЕЗЮМЕ****Возрастная структура людских ресурсов в организациях системы  
Организации Объединенных Наций  
JIU/REP/2007/4**

**Цель:** Дать оценку возрастной структуры персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций, оценить общие масштабы средних показателей старения сотрудников и влияние этого старения на политику в области управления людскими ресурсами, включая планирование кадровой преемственности, а также его финансовые последствия, с заострением внимания на сотрудниках категории специалистов.

**Основные установленные факты, выводы и рекомендации**

- В докладах по вопросам людских ресурсов, которые были представлены руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций в последние несколько лет, приводились лишь общие статистические данные, характеризующие состав персонала в разбивке по гендерному признаку, по показателям географического распределения и по основным демографическим показателям. В большинстве докладов не уделяется достаточного внимания вопросам, касающимся возраста, отсутствует подробный анализ последствий сохранения нынешней возрастной структуры и не обращается внимание государств-членов на вероятное воздействие этой возрастной структуры. Зачастую эти доклады представляются либо для "информации", либо для "принятия к сведению", и в них редко содержатся предложения по решению вопросов, связанных с возрастной структурой.
- Средний возраст сотрудников в организациях системы Организации Объединенных Наций колеблется от 42,6 лет в Управлении Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ) до 48,9 лет во Всемирной метеорологической организации (ВМО) и в Международной организации гражданской авиации (ИКАО). В Организации Объединенных Наций, где работает наибольшее число сотрудников, их средний возраст составляет 45,9 лет. За последние десять лет показатель среднего возраста сотрудников в ряде организаций несколько увеличился.
- В организациях системы Организации Объединенных Наций средний возраст поступления на службу (ПС) является относительно высоким. Он колеблется от 33,3 лет в УВКБ до 43,6 лет в ВМО. По сотрудникам категории специалистов этот показатель еще выше. Эта установившаяся тенденция обусловлена тем, что число должностей младшего уровня в системе невелико. Работа в системе Организации Объединенных Наций зачастую является вторым этапом в карьере людей, который начинается уже после того, как они получили некоторый опыт работы в национальных государственных учреждениях или в частном секторе.
- Набор и удержание молодых специалистов остается проблемой во всей системе. Возрастает конкуренция со стороны других международных или региональных организаций, а также неправительственных организаций (НПО), которые предлагают привлекательные и гибкие условия для молодых специалистов. Необходимо улучшить возможности служебного роста и долгосрочные перспективы для молодых сотрудников категории специалистов в системе Организации Объединенных Наций.

- Число сотрудников, выходящих в отставку в системе Организации Объединенных Наций, возрастает. Доля сотрудников в системе Организации Объединенных Наций, с контрактами на один год и более, возраст которых превышает 55 лет, составляет 22,7%, и в следующие пять-семь лет эти люди достигнут возраста обязательного выхода на пенсию - 60 лет или 62 года. Одной из ключевых задач в связи с ростом числа сотрудников, выходящих на пенсию, является задача поиска замен, что требует упреждающего планирования.
- Планирование кадровой преемственности как средство управления людскими ресурсами используется лишь в очень немногих организациях системы Организации Объединенных Наций, и оно находится на самом начальном или раннем этапе развития. Во многих организациях нет официально установленной, четкой и утвержденной политики планирования кадровой преемственности. Планирование кадровой преемственности применяется как элемент управления заполнением вакантных должностей, и в большинстве случаев эта работа не выходит за рамки заполнения вакансий.
- Нынешние положения, регулирующие выход в отставку, требуют пересмотра в целях определения целесообразности изменения как обязательного, так и обычного возраста выхода в отставку. Действующие правила были выработаны, исходя из географических и социальных условий, существовавших десятки лет назад. С тех пор произошли значительные социальные и демографические сдвиги, которые оказывают непосредственное влияние на рынок труда. С увеличением ожидаемой продолжительности жизни людей, достигших 60-летнего возраста, увеличилась и продолжительность продуктивного этапа их профессиональной деятельности. Большинство сотрудников, достигших 60-летнего или 62-летнего возраста, вряд ли достигли предела своей производительной, полезной и эффективной профессиональной деятельности, и они по-прежнему могут принести пользу организациям системы Организации Объединенных Наций.
- Сохранение нынешних положений, устанавливающих финансовые ограничения в отношении занятости пенсионеров, не очень целесообразно, и следует рассмотреть такие различные варианты, как повышение предельного ежегодного финансового лимита или фиксирование числа месяцев в год для найма пенсионеров независимо от уровня их окладов.
- Ниже приводятся рекомендации, предлагаемые для рассмотрения руководящим органам. Другие рекомендации (рекомендации 3, 4, 6 и 8), предлагаемые для рассмотрения исполнительным главам, содержатся в основной части доклада. Эти рекомендации подготовлены в целях формирования сбалансированной по возрастным группам структуры и установления сочетания когорт молодых и более зрелых сотрудников категории специалистов, способны обеспечить требуемые уровни потенциала, знаний и опыта для действенной и эффективной реализации различных программ и мероприятий системы Организации Объединенных Наций.

#### **Рекомендации, предлагаемые для рассмотрения руководящим органам**

- **Руководящему органу каждой организации системы Организации Объединенных Наций следует а) предложить своему исполнительному главе представлять в периодических докладах об управлении людскими ресурсами подробную аналитическую информацию о возрастной структуре персонала и другую**



соответствующую информацию; и б) поставить цели, установить критерии и использовать их для отслеживания мер, принимаемых соответствующей организацией в целях решения проблемы потенциальных последствий старения своих сотрудников (пункты 16-19).

- Руководящему органу каждой организации системы Организации Объединенных Наций следует предложить своему исполнительному главе провести обзор кадровой структуры своей организации в целях создания структуры, сбалансированной по уровням должностей. Для омоложения кадровой структуры необходимо увеличить число должностей младших уровней (уровней С-2 и С-3) в целях привлечения молодых специалистов. Для решения этой задачи необходимо обеспечить должное сотрудничество и координацию между кадровыми/финансовыми подразделениями и профильными подразделениями (пункты 25-28).
- Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует предложить исполнительным главам а) представлять регулярные доклады, содержащие прогнозы по выходу сотрудников на пенсию; б) установить показатели результативности работы для прогнозирования потребностей в замене сотрудников и контролировать их соблюдение; и с) принимать соответствующие меры для обеспечения должной передачи знаний и сохранения институциональной памяти (пункты 37-44).
- Генеральной Ассамблее следует просить Генерального секретаря Организации Объединенных Наций в качестве Председателя КСР инициировать проведение обзора с участием Правления Объединенного пенсионного фонда персонала Организации Объединенных Наций (ОПФПООН) и КМГС, обзора по вопросу о возможности изменения возраста обязательного выхода на пенсию ввиду числа предстоящих увольнений на пенсию в системе Организации Объединенных Наций и с должным учетом увеличения ожидаемой продолжительности жизни в возрасте 60 лет (пункты 53-59).

## СОДЕРЖАНИЕ

		<i>Стр.</i>
	<b>РЕЗЮМЕ .....</b>	iii
	<b>СОКРАЩЕНИЯ .....</b>	vii
	<i>Глава</i>	<i>Пункты</i>
<b>I.</b>	<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>1 - 10</b> 1
<b>II.</b>	<b>ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....</b>	<b>11 - 67</b> 3
	<b>A. Недостаточность внимания к вопросам людских ресурсов, связанным с возрастом .....</b>	<b>16 - 19</b> 4
	<b>B. Относительно высокий средний возраст сотрудников .....</b>	<b>20 - 24</b> 5
	<b>C. Относительно высокий средний возраст поступления на службу (ПС).....</b>	<b>25 - 30</b> 7
	<b>D. Задачи в области найма и удержания молодых специалистов .....</b>	<b>31 - 36</b> 9
	<b>E. Рост числа сотрудников, выходящих в отставку .....</b>	<b>37 - 44</b> 11
	<b>F. Увеличение числа сотрудников, выходящих в отставку подчеркивает необходимость планирования кадровой преемственности .....</b>	<b>45 - 52</b> 13
	<b>G. Низкий возраст обязательного выхода на пенсию .....</b>	<b>53 - 59</b> 16
	<b>H. Жесткие правила и практика найма на работу пенсионеров .....</b>	<b>60-63</b> 18
	<b>I. Финансовые последствия увеличения числа сотрудников, выходящих на пенсию .....</b>	<b>64 - 67</b> 19
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>		
<b>I.</b>	<b>Число сотрудников по категориям и местам службы на 31 декабря 2004 года .....</b>	21
<b>II.</b>	<b>Распределение сотрудников категории специалистов по уровням должностей на 31 декабря 2004 года .....</b>	22
<b>III.</b>	<b>Распределение сотрудников категории специалистов в штаб-квартирах и других организационных звеньях по возрастным группам на 31 декабря 2004 года .....</b>	23
<b>IV.</b>	<b>Распределение сотрудников категории специалистов по возрастным группам и уровням должностей на 31 декабря 2004 года .....</b>	24
<b>V.</b>	<b>Средний возраст сотрудников и средний возраст поступления на службу .....</b>	25
<b>VI.</b>	<b>Число сотрудников, вышедших на пенсию, и число ожидаемых выходов на пенсию .....</b>	26
<b>VII.</b>	<b>Обзор мер, которые необходимо принять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ .....</b>	27

## СОКРАЩЕНИЯ

<b>БАПОР</b>	Ближневосточное агентство Организации Объединенных Наций для помощи палестинским беженцам и организации работ
<b>ВМО</b>	Всемирная метеорологическая организация
<b>ВОЗ</b>	Всемирная организация здравоохранения
<b>ВОИС</b>	Всемирная организация интеллектуальной собственности
<b>ВПП</b>	Всемирная продовольственная программа
<b>ВПС</b>	Всемирный почтовый союз
<b>ДОПМ</b>	Департамент операций по поддержанию мира Организации Объединенных Наций
<b>ИКАО</b>	Международная организация гражданской авиации
<b>ИМО</b>	Международная морская организация
<b>КМГС</b>	Комиссия по международной гражданской службе
<b>КСР</b>	Координационный совет руководителей системы Организации Объединенных Наций
<b>МАГАТЭ</b>	Международное агентство по атомной энергии
<b>МОТ</b>	Международная организация труда
<b>МСВО</b>	медицинское страхование после выхода в отставку
<b>МСС</b>	младшие сотрудники категории специалистов
<b>МСЭ</b>	Международный союз электросвязи
<b>НКЭ</b>	национальные конкурсные экзамены
<b>НПО</b>	неправительственные организации
<b>НСС</b>	национальные сотрудники категории специалистов
<b>ОИГ</b>	Объединенная инспекционная группа
<b>ОПФПООН</b>	Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций
<b>ОЭСР</b>	Организация экономического сотрудничества и развития
<b>ПРООН</b>	Программа развития Организации Объединенных Наций
<b>ПС</b>	поступление на службу
<b>УВКБ</b>	Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев
<b>ФАО</b>	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций
<b>ЮНВТО</b>	Всемирная туристская организация Объединенных Наций
<b>ЮНЕП</b>	Программа Организации Объединенных Наций по окружающей среде
<b>ЮНЕСКО</b>	Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры
<b>ЮНИДО</b>	Организация Объединенных Наций по промышленному развитию
<b>ЮНИСЕФ</b>	Детский фонд Организации Объединенных Наций
<b>ЮНКТАД</b>	Конференция Организации Объединенных Наций по торговле и развитию
<b>ЮНОПС</b>	Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов
<b>ЮНФПА</b>	Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения



## I. ВВЕДЕНИЕ

1. Наблюдающееся во всем мире общее старение населения, в том числе старение рабочей силы, приобретает все более широкие масштабы. Мир является свидетелем значительного увеличения ожидаемой продолжительности жизни при рождении и ожидаемой продолжительности жизни в возрасте 60 лет. Во второй половине XX века средняя продолжительность жизни увеличилась на 20 лет, и в итоге общемировой показатель продолжительности жизни при рождении повысился до нынешних 66 лет. Однако в различных странах эти показатели различны. В наименее развитых регионах мужчины, достигшие 60-летнего возраста, могут рассчитывать прожить еще 14 лет, а женщины - 16 лет, в то время как в развитых регионах ожидаемая продолжительность жизни в 60-летнем возрасте составляет 18 лет для мужчин и 22 года для женщин<sup>1</sup>. В результате этих демографических сдвигов серьезно изменился коэффициент потенциальной пенсионной поддержки.

2. Помимо старения населения на рынках труда во многих районах мира сказался также уход на пенсию людей "поколения беби-бума", т.е. людей, родившихся непосредственно после второй мировой войны. На национальном уровне значительное увеличение средней продолжительности жизни имеет более широкие последствия для рынка труда, который сталкивается с растущей проблемой оптимизации, увязки с точки зрения эффективности затрат необходимости вовлечения в трудовую деятельность молодежи с наличием большой когорты здоровых и опытных более зрелых работников или работоспособных пенсионеров.

3. Исходя из своих оперативных оценок и других исследований по вопросам управления людскими ресурсами, Объединенная инспекционная группа (ОИГ) считает, что имеются достаточные основания полагать, что возрастная структура и фактор старения людских ресурсов начинают сказываться и на системе Организации Объединенных Наций и что это, возможно, заслуживает особого внимания и требует принятия конкретных мер. Поэтому Группа включила в свою программу работы на 2006 год<sup>2</sup> пункт о подготовке доклада о возрастной структуре людских ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций.

4. Как показали проведенные ОИГ исследования, средний возраст сотрудников является относительно высоким, и старение людских ресурсов в системе Организации Объединенных Наций свидетельствует о том, что вскоре большое число сотрудников достигнут пенсионного возраста. Эти вопросы заслуживают более пристального внимания. При конкретной возрастной структуре с соответствующей ей долей выходов в отставку/увольнений сотрудников может возрасти потребность в замене сотрудников, а также может увеличиться или уменьшиться финансовое бремя для организации системы Организаций Объединенных Наций. Для удовлетворения растущих потребностей в замене сотрудников, сохранении институциональной памяти и рационального использования политических, профессиональных и личных опыта и знаний, которыми обладают нынешние и уходящие сотрудники, необходимы специальные меры политики в области увольнения на пенсию, замены и набора кадров а также их подготовки. Последствия такой демографической ситуации для пенсионного обеспечения сотрудников, их медицинского страхования после выхода в отставку и для других расходов, возникающих после выхода сотрудников на пенсию, требует анализа и взвешенного рассмотрения.

5. Цели настоящего доклада заключаются в том, чтобы дать оценку возрастной структуры персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций, а также оценить общие

---

<sup>1</sup> ST/ESA/SER.A/251 – "Population ageing 2006" (Отдел народонаселения Департамента по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций).

<sup>2</sup> A/61/34.

масштабы старения персонала и его последствия для политики в области управления людскими ресурсами, включая планирование кадровой преемственности. В докладе приводится также обзор нынешних политики и практики решения этих вопросов. Кроме того, в докладе предпринимается попытка выявить передовую практику и широкие критерии, которые применяются в ограниченном числе организаций, не относящихся к системе Организации Объединенных Наций, в деле решения связанных с возрастом вопросов.

6. В соответствии с внутренними стандартами и руководящими принципами ОИГ и ее внутренними рабочими процедурами при подготовке настоящего доклада использовалась методика, включавшая в себя организацию детальных аналитических обзоров, сбор данных и проведение бесед. Был проведен углубленный обзор докладов и документов по вопросам управления людскими ресурсами, а также представленных секретариатами организаций системы Организации Объединенных Наций своим соответствующим руководящим органам, а также соответствующих резолюций и решений руководящих органов. Чтобы свести к минимуму направление запросов самим организациям, касающаяся людских ресурсов информация извлекалась, с согласия этих организаций, из баз данных Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) и Объединенного пенсионного фонда персонала Организации Объединенных Наций (ОПФПООН). Действуя на основе стандартных принципов проведения бесед, Инспекторы провели беседы лично и/или по видеосвязи с сотрудниками по вопросам управления людскими ресурсами и другими должностными лицами 16 участвующих организаций в Нью-Йорке, Женеве, Риме, Вене, Париже и Берне.

7. Используя самую свежую информацию, имеющуюся в базе данных КСР, где содержатся общесистемные данные по сотрудникам, назначенным на один год или более, по состоянию на 31 декабря 2004 года, Инспекторы выявили основные тенденции изменений в демографическом составе и возрастной структуре персонала системы Организации Объединенных Наций. Данные ОПФПООН, охватывающие более широкий круг сотрудников, чем данные информационной базы КСР (сотрудники с контрактами на срок более шести месяцев), использовались главным образом для проверки и подтверждения надежности данных о выявленных тенденциях. Инспекторы хотели бы подчеркнуть, что при проведении анализа тенденций не учитывались сотрудники, имеющие контракты продолжительностью менее одного года. Национальные сотрудники категории специалистов (НСС) и младшие сотрудники категории специалистов (МСС), нанятые этими организациями, также не учитывались при проведении данного обзора. Целью настоящего доклада является не обновление статистических данных и не выработка каких-либо прогнозов с конкретными цифрами, а выявление основных тенденций. По мнению Инспекторов, базы данных КСР и ОПФПООН носят всеохватывающий характер и являются достаточными для получения широких статистических выборок, необходимых для подготовки обоснованных выводов и выработки рекомендаций. Поэтому никакие подробные статистические данные у организаций не запрашивались.

8. 20 декабря 2006 года ОИГ направила проект доклада участвующим организациям для получения их поправок и замечаний по существу. Полученные замечания должным образом отражены в настоящем докладе. По просьбе участвующих организаций Сеть людских ресурсов КСР на своем совещании 14-16 марта 2007 года обсудила этот проект доклада и изложила свое мнение по основным рекомендациям. В соответствии со статьей 11.2 Статута ОИГ проект доклада был доработан после консультаций между Инспекторами, с тем чтобы взвесить содержащиеся в нем выводы и рекомендации с учетом коллективного мнения Группы.

9. Для облегчения работы с докладом и выполнения содержащихся в нем рекомендаций, а также контроля за их осуществлением в приложении VII приводится таблица, в которой указывается, представляется ли доклад соответствующим организациям для принятия мер или для информации. В таблице выделяются рекомендации, имеющие актуальное значение для каждой

организации, и указывается, требуется ли для их выполнения решение директивного или руководящего органа данной организации или же меры по ним могут быть приняты ее исполнительным главой.

10. Инспекторы хотели бы выразить признательность всем, кто оказал им содействие в подготовке настоящего доклада, и в особенности тем, кто принял участие в беседах и поделился своими знаниями и опытом.

## **II. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

11. Возрастная структура и старение персонала непосредственно сказываются на общей эффективности и деятельности организаций системы Организации Объединенных Наций, и в частности влияют на потребности в области набора и подготовки кадров, управление знаниями, планирование кадровой преемственности, на льготы и пособия при прекращении службы и объем начисленных обязательств. Управление этими процессами должно носить упреждающий характер и подлежать эффективному контролю. В этой связи усилия организаций системы Организации Объединенных Наций должны быть ориентированы не на достижение первичной цели формирования штата более молодых или более зрелых сотрудников, а на обеспечение, поддержание и развитие оптимального интеллектуального и профессионального потенциала, в том числе с использованием метода построения сбалансированной возрастной структуры. По мнению Инспекторов, сбалансированность возрастной структуры предполагает наличие сочетания специалистов более молодых и более зрелых возрастов, способных обеспечить требуемые знания, опыт и потенциал для реализации различных программ и мероприятий организаций эффективным и экономичным с точки зрения затрат образом.

12. Важнейшей целью политики и практики в области людских ресурсов должно быть обеспечение необходимого притока молодых специалистов, имеющих современное образование и современные знания, а также обеспечение сбалансированности этого притока с достаточной численностью опытных сотрудников, глубоко разбирающихся в специфике работы организаций системы. Для достижения этой цели следует принять такие меры, как введение большего числа младших должностей и обеспечение наличия гибких положений, регулирующих выход на пенсию и сохранение опытных специалистов самых старших возрастных групп. Эти меры могут показаться несовместимыми, но они не являются взаимоисключающими. Для создания сбалансированной возрастной структуры необходимы изменения на обоих концах спектра. В этой связи требуются целенаправленные действия и меры в области управления людскими ресурсами на всех этапах развития карьеры сотрудников, в том числе на этапах ввода в курс дела и выхода в отставку.

13. Демографический состав персонала в организациях системы Организации Объединенных Наций свидетельствует не только о том, что у организаций есть определенные общие черты, но и о том, что между ними есть существенные различия. Эти различия частично обусловлены мандатами и динамикой деятельности организаций, а в некоторых случаях и историей развития их административных и бюджетных процессов. Например, средний возраст сотрудников Всемирной продовольственной программы (ВПП), которая является организацией полевого базирования, ведущей оперативную деятельность, отличается от соответствующего показателя такой базирующейся преимущественно в штаб-квартире организации, выполняющей в основном функции регулирования, установления норм и контроля, как Всемирная метеорологическая организация (ВМО). Аналогичным образом такая организация, как Управление Верховного комиссара Организации Объединенных Наций по делам беженцев (УВКБ), которому пришлось расширить свою деятельность и, следовательно, увеличить штат сотрудников во время Балканского кризиса, тоже пережила значительные изменения в возрастной структуре персонала, поскольку со значительной частью сотрудников были заключены долгосрочные контракты.

14. Организациям с различными удельными весами полевых операций, регламентационной, нормотворческой или консультативной деятельности требуются специалисты разных профилей знаний, с разными навыками и опытом. Эти потребности организаций влияют также на возрастную структуру их персонала. Более крупным организациям с широкой сферой деятельности легче корректировать возрастную структуру и поддерживать ее сбалансированность, а более мелким организациям, в которых число сотрудников практически не меняется, делать это труднее. Какой-либо единый критерий или какие-либо общие критерии для обеспечения требуемой возрастной структуры установить невозможно. Возрастную структуру каждой организации следует рассматривать в контексте ее конкретного мандата и тех задач, которые она должна решать в данное конкретное время.

15. Следует отметить, что важную роль в деле формирования возрастной структуры штата сотрудников играют также действующие политика и практика в области людских ресурсов. Признавая наличие объективных пределов быстрого влияния политики в области людских ресурсов на возрастную структуру, следует отметить, что эта политика может играть важную роль в долгосрочном плане через обеспечение соответствующего планирования в области людских ресурсов и в рамках последовательных усилий.

#### **А. Недостаточность внимания к вопросам людских ресурсов, связанным с возрастом**

16. Подробная информация по вопросам людских ресурсов и смежным вопросам регулярно включается в повестки дня руководящих органов организаций системы Организации Объединенных Наций. Генеральной Ассамблее и руководящим органам большинства специализированных учреждений представляются периодические доклады о составе персонала этих организаций. В таких организациях, как Организация Объединенных Наций, Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Международная организация труда (МОТ), Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций (ФАО), Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО) и Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ), представление таких докладов на ежегодной или двухгодичной основе предусмотрено решениями руководящих органов, и эти доклады зачастую обсуждаются вместе с другими пунктами повесток дня, касающимися управления людскими ресурсами. Наиболее подробные и всеобъемлющие доклады представляет Секретариат Организации Объединенных Наций. Такие организации, как МАГАТЭ, МОТ, ФАО, ЮНЕСКО, ВОЗ и ВПП, также представляют всеобъемлющую информацию своим руководящим органам. В ряде организаций сотрудники по вопросам управления людскими ресурсами ведут мониторинг вопросов состава персонала и смежных вопросов и тоже представляют периодические доклады, но не руководящим органам, а только исполнительным главам. Это объясняется главным образом отсутствием должной инициативы и внимания со стороны руководящих органов либо из-за отсутствия установившейся практики, либо из-за перегруженности их повесток дня.

17. В докладах, представляемых руководящим органам, как правило, приводятся статистические данные, касающиеся гендерного и географического распределения, а также общий сравнительный анализ демографических характеристик персонала за последние годы. Реже в этих докладах содержится информация, касающаяся прогнозов набора сотрудников, прекращения ими службы и выхода в отставку. Инспекторы отмечают, что в этих докладах не уделяется достаточного внимания вопросам, касающимся возраста, отсутствует детальный анализ потенциальных последствий сохранения нынешней возрастной структуры и не обращается внимание государств-членов на возможное влияние возрастной структуры на политику организаций в области людских ресурсов. Зачастую эти доклады представляются руководящим органам либо для "информации", либо для "принятия к сведению", и в них редко содержатся предложения по мерам или действиям в целях решения связанных с возрастом вопросов.



18. Инспекторы считают, что исполнительному руководству и руководящим органам соответствующих организаций следует четко отдавать себе отчет в последствиях старения персонала и принимать меры в целях упреждающего мониторинга возрастной структуры. Эти меры должны быть составным элементом их стратегии и планов действий в области людских ресурсов. Инспекторы хотели бы отметить, что достигнутый прогресс в деле совершенствования гендерного баланса и баланса географической представленности персонала во всей системе Организации Объединенных Наций является результатом надзора со стороны государств-членов, который в итоге привел к постановке целей, определению контрольных параметров и тщательному контролю за достижением этих целей. Инспекторы считают, что применение подобного подхода может обеспечить и формирование сбалансированной возрастной структуры.

19. Для эффективного мониторинга связанных с возрастом вопросов организации должны иметь всеобъемлющую систему информации о людских ресурсах. В Организации Объединенных Наций, МОТ, ФАО, ВОЗ и Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) принимаются меры по укреплению и совершенствованию систем информации о людских ресурсах в целях содействия мониторингу и анализу демографических характеристик персонала. Всем организациям следует укрепить свои базы данных для эффективного контроля за решением проблем в области людских ресурсов. На уровне системы Организации Объединенных Наций имеется действующая база данных, которая может предоставлять для этой цели наиболее важную информацию. База данных КСР обеспечивает общесистемную информацию по таким различным аспектам структур персонала в системе Организации Объединенных Наций, как категория, класс должности, пол, гражданство, возраст, продолжительность срока службы и место службы. В докладе, подготавливаемом на основе информации из этой базы данных, содержатся сопоставления, дается анализ тенденций, приводятся данные о долях мужчин и женщин и о возрастной структуре, а также указывается соотношение численности сотрудников категории специалистов и категорий общего обслуживания. Эту базу данных широко используют Комиссия по международной гражданской службе (КМГС) и Сеть людских ресурсов КСР для получения различной статистической информации и проведения сопоставлений. Инспекторы считают, что выполнение следующей рекомендации позволит усовершенствовать управление людскими ресурсами и обеспечить эффективный надзор со стороны государств-членов.

#### **Рекомендация 1**

**Руководящему органу каждой организации системы Организации Объединенных Наций следует а) предложить своему исполнительному главе представлять в периодических докладах об управлении людскими ресурсами подробную аналитическую информацию о возрастной структуре персонала и другую соответствующую информацию; и б) поставить цели, установить критерии и использовать их для отслеживания мер, принимаемых соответствующей организацией, в целях решения проблемы потенциальных последствий старения своих сотрудников.**

#### **В. Относительно высокий средний возраст сотрудников**

20. Средний возраст сотрудников в организациях системы Организации Объединенных Наций, как видно из приложения V, колеблется от 42,6 года в УВКБ до 48,9 года в ВМО и в Международной организации гражданской авиации (ИКАО). В Организации Объединенных Наций, где работает наибольшее число сотрудников, этот показатель составляет 45,9 года. За последние десять лет в ряде организаций общий средний возраст сотрудников несколько увеличился, а в некоторых организациях он немного уменьшился. Средний возраст сотрудников категории специалистов выше, чем возраст сотрудников категории общего обслуживания, однако это различие не очень велико - в этих организациях оно составляет от одного года до четырех лет. Сотрудники категории общего обслуживания обычно начинают работать в более молодом

возрасте и работают в организациях более продолжительное время, чем сотрудники категории специалистов.

21. Средний возраст сотрудников категории специалистов в Организации Объединенных Наций, которая имеет наиболее многочисленный штат сотрудников этой категории, составляет 46,2 года. Средний возраст сотрудников категории специалистов в Фонде Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), ФАО, Международной морской организации (ИМО), Международном союзе электросвязи (МСЭ), ЮНЕСКО, ЮНИДО, ИКАО, ВОЗ, ВМО и МАГАТЭ является более высоким. В Программе развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), УВКБ, Детском фонде Организации Объединенных Наций (ЮНИСЕФ), Всемирном почтовом союзе (ВПС) и ВПП этот показатель ниже. В организациях, ведущих динамичную оперативную деятельность и имеющих широкую сеть полевых отделений, сотрудники категории специалистов моложе, а в организациях, имеющих высокую степень технической ориентации и/или занимающихся регламентационной или нормотворческой деятельностью, сотрудники категории специалистов старше по возрасту. В организациях, осуществляющих консультативную деятельность или деятельность по линии технического сотрудничества, таких, как ФАО и МОТ, средний возраст сотрудников выше.

22. С учетом уникального характера организаций системы Организации Объединенных Наций Инспекторы признают, что установление каких-либо объективных стандартов или проведение сравнений с организациями вне системы Организации Объединенных Наций, с помощью которых можно было бы установить, является ли какой-то конкретный показатель среднего возраста персонала высоким, может оказаться трудным делом. Однако проведение сопоставлений с другими международными организациями, национальными гражданскими службами и частным сектором, где информация легко доступна и сопоставима, может дать широкую исходную основу, с которой можно сравнивать положение в организациях системы Организации Объединенных Наций. Инспекторы отмечают, что средний возраст сотрудников в Европейской комиссии составляет 44 года<sup>3</sup>, а в Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) - 45 лет<sup>4</sup>. Хотя возраст обязательного выхода на пенсию в этих организациях составляет 65 лет, их сотрудники несколько моложе, чем сотрудники в системе Организации Объединенных Наций. Представительное обследование правительственных учреждений в Европе также показало, что средний возраст сотрудников национальных государственных учреждений приблизительно на четыре года ниже, чем в системе Организации Объединенных Наций<sup>5</sup>. Опубликованные результаты различных исследований, проведенных в частном секторе и на рынке труда, свидетельствуют о том, что средний возраст работников частного сектора значительно ниже среднего возраста лиц, занятых в государственном секторе, что является следствием целенаправленной политики омоложения, проводимой кадровым руководством в частном секторе. Например, средний возраст работников компании "Эрикссон" в Швеции составляет 41 год, в штаб-квартире компании "Нестле интернэшнл" в Швейцарии - 41,6 года<sup>6</sup>. Инспекторы подчеркивают, что эти данные следует рассматривать лишь как ориентировочные и что они необязательно являются типичными для частного сектора в целом.

23. Относительно высокий средний возраст сотрудников в системе Организации Объединенных Наций объясняется главным образом низкой долей сотрудников младших возрастных групп и более высокой долей сотрудников старше 50 лет. Как показано в приложении III, в 17 из

<sup>3</sup> Comref 07/2006 - Statistical bulletin of Commission staff, <http://ec.europa.eu>.

<sup>4</sup> GOV/PGC/HRM (2004)3/FINAL - OECD Staff Profile Statistics.

<sup>5</sup> Исследование Школы менеджмента Кранфильдского университета.

<sup>6</sup> Данные получены в ходе личных бесед.

21 участвующей организации ОИГ возраст как минимум 40% сотрудников категории специалистов составляет 50 лет и более, а в 16 из 21 организации не менее 20% сотрудников старше 55 лет. При том, что возраст 22,5% сотрудников категории специалистов во всей системе Организации Объединенных Наций превышает 55 лет, доля сотрудников в возрасте моложе 35 лет составляет лишь 12,5%. Если возрастная структура персонала в Секретариате Организации Объединенных Наций близка к средней системе Организации Объединенных Наций, то между специализированными учреждениями имеются значительные различия: в ВМО, ИКАО, МОТ, ВОЗ, ЮНИДО, МАГАТЭ, ИМО, Всемирной туристской организации Объединенных Наций (ЮНВТО), Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) и в ИКАО сотрудники в возрасте до 35 лет составляют самую маленькую часть персонала. В то же время возраст 50% и более сотрудников этих организаций (кроме ВОЗ) составляет 50 лет и более. Их доля наиболее велика в ВМО (77,4%), ИКАО (63,2%) и ЮНВТО (63,1%). Кроме того, в ИКАО и ВМО исключительно много сотрудников старше 55 лет (41,1% и 56,6%).

24. Исходя из этих сравнительных данных, Инспекторы полагают, что средний возраст сотрудников категории специалистов в организациях системы Организации Объединенных Наций высок и что возрастная структура персонала несбалансирована. В ходе бесед Инспекторы заметили, что сотрудники, занимающиеся вопросами управления людскими ресурсами, все больше осознают проблему старения людских ресурсов и необходимость омоложения кадров. Инспекторов проинформировали о полученных от ряда исполнительных глав поручениях заняться связанными с возрастом вопросами. В Организации Объединенных Наций, ФАО и МОТ вопросы омоложения кадров включены в стратегии и планы действий в области людских ресурсов. Системе Организации Объединенных Наций следует активизировать усилия по привлечению высококвалифицированных молодых специалистов из всех возможных источников.

### **С. Относительно высокий средний возраст поступления на службу (ПС)**

25. Средний возраст поступления на службу (ПС) всех сотрудников в организациях системы Организации Объединенных Наций является, как показано в приложении V, высоким. Он составляет от 33,3 года в УВКБ до 43,6 года в ВМО. Средний возраст поступления на службу сотрудников категории специалистов еще выше: 35 лет в Организации Объединенных Наций, 38 лет - в ЮНЕСКО, 43,5 года - в ФАО, 44 года - в ВОЗ, 44,8 года - в ВМО, 45 лет - в ВПС и 40,8 года - в МАГАТЭ. Эта тенденция, вероятно, будет наблюдаться и дальше, поскольку число молодых специалистов, поступающих на работу в систему Организации Объединенных Наций, не увеличивается. В системе Организации Объединенных Наций доля сотрудников моложе 35 лет неизменно составляет около 12%. Кроме того, работа в системе Организации Объединенных Наций зачастую является вторым этапом карьеры для многих сотрудников, которые приходят в эту систему после того, как они поработали в государственных учреждениях своих стран или в других местах. Еще одним фактором, который влияет на высокий показатель среднего возраста поступления на службу (ПС) в некоторых организациях, является необходимость привлечения экспертов, имеющих многолетний опыт работы.

26. Основная проблема, сопряженная с высоким средним возрастом поступления на службу (ПС), обусловлена малочисленностью должностей младшего уровня для найма молодых специалистов. В системе Организации Объединенных Наций в целом средние показатели распределения должностей категории специалистов по уровням составляют: С-1 - 1%, С-2 - 12%, С-3 - 24%, С-4 - 29% и С-5 - 22%. Число должностей С-4 во всей системе больше числа должностей С-3, а в ЮНФПА, МОТ, Управлении Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС), ИМО, ВМО и ЮНИДО число должностей С-5 превышает число должностей С-4. Пирамида классов должностей категории специалистов в верхней части перегружена и по форме не является "пирамидой". Такая схема распределения должностей по уровням характерна для всех организаций.

27. Конкретная структура классов должностей той или иной организации зависит от многих факторов. Одним из важнейших факторов являются мандат и характер деятельности организации. Набирать лучшие кадры с международно признанным уровнем знаний, которые требуются для некоторых организаций, возможно лишь путем обеспечения привлекательных условий, характерных для должностей более высоких классов. Кроме того, некоторые организации системы Организации Объединенных Наций, такие, как МАГАТЭ, ВОЗ и ИКАО, сталкиваются с растущей конкуренцией при привлечении необходимых технических специалистов со стороны других международных организаций и частного сектора. Несмотря на наличие этих факторов, Инспекторы полагают, что необходимо изучить вопрос о проведении тщательного анализа нынешней структуры классов должностей и о возможной реструктуризации с реклассификацией части должностей категории специалистов старшего звена и в должности более низкого уровня. Инспекторы отмечают выдвижение в некоторых организациях обнадеживающих инициатив на этот счет, однако необходим более систематический обзор нынешней структуры классов должностей во всей системе Организации Объединенных Наций.

28. Инспекторы обнадеживают растущее понимание в организациях необходимости набора большего числа молодых специалистов. В таких организациях, как ЮНИДО, ЮНЕСКО и ВОЗ, предпринимаются усилия по реклассификации вакантных должностей высоких классов в должности более младшего уровня. В рамках своей стратегии в области людских ресурсов на 2006-2009 годы МОТ проводит реклассификацию одной трети должностей С-5, которые, как ожидается, станут вакантными, в должности более низкого уровня. Очевидно, что реализация таких мер требует применения долгосрочного подхода, определенной степени мобильности и инициативного планирования в сфере людских ресурсов и профессионального роста. Инспекторы поощряют другие организации к применению аналогичного подхода.

29. Одним из факторов, ограничивающих приток молодых специалистов, является требование соответствия кандидатов критериям назначения на младшие должности уровней С-1 - С-3. Во многих объявлениях о вакантных должностях младшего уровня слишком большой упор делается на наличие необходимого стажа работы по соответствующему профилю. Требуемое число лет практической работы для назначения на должности сотрудников категории специалистов и выше различных уровней определяется руководящими указаниями КМГС. В этих руководящих указаниях, которые по-разному толкуются в организациях системы ООН, требование о наличии соответствующего опыта подчеркивается в качестве одного из критериев для выбора кандидатов на должности младшего уровня, и в меньшей степени акцентируется внимание на требованиях, касающихся уровня образования, технических навыков и потенциальной эффективности работы, что ограничивает шансы молодых специалистов с ограниченным опытом работы. Вследствие этого число молодых специалистов на должностях младшего уровня невелико. Как видно из приложения IV, доля сотрудников моложе 30 лет на должностях уровней С-1 и С-2 составляет лишь 19%, а возраст еще 42% специалистов на этих должностях составляет от 30 до 35 лет. Аналогичным образом, доля специалистов на должностях уровня С-3 в возрасте моложе 35 лет составляет лишь 16%, а возраст 24% сотрудников на этих должностях составляет от 35 до 40 лет. Хотя Инспекторы признают, что наличие нескольких лет опыта работы может быть важным фактором для назначения на должности младшего уровня в небольших полевых отделениях, они твердо убеждены в том, что, как общее правило, фактору наличия опыта не следует уделять слишком большого внимания при заполнении должностей младшего уровня.

30. Для содействия омоложению кадрового состава необходимо пересмотреть требования к набору на должности нижнего уровня и больше внимания уделять вопросам уровня образования, технических навыков и потенциальной результативности работы. Использование современных средств оценки компетентности и потенциальной эффективности работы молодых кандидатов может явиться лучшей гарантией качества отбора, чем нынешний упор на соответствующий стаж работы. В этой связи многообещающей мерой содействия притоку молодых специалистов

является предлагаемое Генеральным секретарем<sup>7</sup> в рамках реформирования управления людскими создание в Управлении людских ресурсов специального центра по набору кадров и укомплектованию кадрами. Нижеследующие рекомендации направлены на повышение эффективности управления людскими ресурсами.

## **Рекомендация 2**

**Руководящему органу каждой организации системы Организации Объединенных Наций следует предложить своему исполнительному главе провести обзор кадровой структуры своей организации в целях создания структуры, сбалансированной по уровням должностей. Для омоложения кадровой структуры необходимо увеличить число должностей младших уровней (уровней С-2 и С-3) в целях привлечения молодых специалистов. Для решения этой задачи необходимо обеспечить должное сотрудничество и координацию между кадровыми/финансовыми подразделениями и профильными подразделениями.**

## **Рекомендация 3**

**Исполнительным главам всех организаций системы Организации Объединенных Наций следует провести, в консультации с КМГС и Сетью людских ресурсов КСР, обзор стандартов требований к кандидатам на должности уровня С-3 и ниже с заострением внимания на факторах уровня образования, технических навыков и потенциальной результативности работы.**

### **Д. Задачи в области набора и удержания молодых специалистов**

31. Система Организации Объединенных Наций нуждается в динамизме, творческом и новаторском духе людей молодого поколения, имеющих современное образование, современные знания и являющихся технически грамотными. Знания и динамизм этих людей в сочетании с опытом и мудростью представителей более старшего поколения пойдут на пользу системе Организации Объединенных Наций при решении задач, стоящих перед миром. Национальные конкурсные экзамены (НКЭ), Программа для младших сотрудников категории специалистов (МСС), программы стажировок, программы для национальных сотрудников категории специалистов (НСС), а также полевые операции, включая операции по поддержанию мира, по-прежнему являются хорошими каналами для привлечения молодых специалистов в систему Организации Объединенных Наций. Такие организации, как Организация Объединенных Наций, ВОЗ, ФАО, ЮНИСЕФ и ЮНЕСКО, во все большей степени используют эти источники для набора молодых специалистов. Инспекторы полагают, что существующие в некоторых организациях административные ограничения, касающиеся оперативного набора специалистов из этих источников, должны быть пересмотрены. Эти правила следует сделать более гибкими, с тем чтобы можно было превратить эти источники в эффективное средство набора молодых специалистов. Кроме того, Инспекторы предлагают проводить в высших учебных заведениях, исследовательских и академических институтах всего мира специальные кампании по привлечению молодых специалистов.

32. В условиях существующей сегодня конкуренции система Организации Объединенных Наций должна не только стараться привлекать молодых специалистов, но и сохранять свою привлекательность, с тем чтобы часть этих специалистов осталась работать в ней на длительное время. Конкуренция со стороны других международных и региональных организаций, неправительственных организаций (НПО) и частного сектора возрастает, и молодым

---

<sup>7</sup> А/60/692.

специалистам предлагаются привлекательные и гибкие условия для работы. Кроме того, в среде молодых специалистов наблюдается заметное изменение отношения к тому, что считается хорошим и привлекательным местом работы. Помимо таких традиционных благ работы в государственном секторе, как гарантированная занятость, продвижение по службе в зависимости от стажа работы, конкурентные преимущества и пенсия, появляются и новые факторы. Для молодых специалистов привлекательными стали также дух состязательности и нацеленность на решение трудных задач, повышение уровня технических знаний, предсказуемость карьерного роста, мобильность и меньшая продолжительность работы при лучшем вознаграждении. Системе Организации Объединенных Наций необходимо признать это при моделировании программ развития карьеры.

33. Вопросы развития карьеры и обеспечения долгосрочных перспектив для сотрудников остаются трудной задачей для работников кадровых служб во всей системе Организации Объединенных Наций. Недавно проведенное обследование "Кадровая ситуация в Организации Объединенных Наций", результаты которого были опубликованы в 2005 году, показало, что наиболее дестимулирующим аспектом работы в Организации Объединенных является отсутствие перспектив карьерного роста и продвижения по службе<sup>8</sup>. Инспекторы считают, что системе необходимо приступить к укреплению программ развития карьеры и активизировать деятельность в области подготовки и повышения квалификации кадров, обеспечить свою конкурентоспособность на рынке труда, а также повышать и поддерживать требуемый уровень профессиональных знаний сотрудников.

34. В последние годы во всей системе Организации Объединенных Наций стало больше внимания уделяться вопросам развития карьеры. В Организации Объединенных Наций решение вопросов развития карьеры и поддержки профессионального роста является важным элементом реформы управления людскими ресурсами, предложенной Генеральным секретарем в докладе "Инвестирование в Организацию Объединенных Наций: на пути к усилению Организации по всему миру". В докладе предусматривается увеличение ресурсов, предназначенных для развития карьеры и содействия ему, систематическое повышение квалификации сотрудников категории специалистов, работающих на должностях начального уровня, и разработка моделей карьеры, предусматривающих возможные пути развития карьеры<sup>9</sup>. Хорошими примерами в системе Организации Объединенных Наций являются Программа развития лидерских качеств (ПРЛК) и программы развития управленческих качеств ПРООН, а также Программа для молодых специалистов ЮНИСЕФ. Кроме того, комплексные программы развития карьеры разработаны и введены в действие в ЮНЕСКО, МОТ и ВОЗ.

35. Что касается подготовки кадров, то в системе Организации Объединенных Наций предпринимаются значительные усилия и выделяются финансовые средства на содействие повышению квалификации кадров и их обучение. Рекомендация КСР о выделении не менее одного процента расходов на персонал на цели повышения квалификации сотрудников имеет важное значение, но этого недостаточно с учетом той практики, которая существовала ранее в системе Организации Объединенных Наций. Исходя из бесед с представителями некоторых компаний частного сектора, Инспекторы отмечают, что разумным вкладом в дело подготовки кадров и развития карьеры считается 2-4% расходов на персонал и 5% рабочего времени. В Организации Объединенных Наций ассигнования по двухгодичным бюджетам на подготовку кадров возросли за последние десять лет с 4 млн. долл. США до 19 млн. долл. США. ЮНЕСКО недавно значительно увеличила выделяемые бюджетные средства на подготовку кадров до

---

<sup>8</sup> A picture of United Nations staff, 2005 ST/Geneva (02) P611.

<sup>9</sup> A/60/692.

6 млн. долл. США, что составляет 1,7% ее расходов на персонал. Аналогичные меры приняты в ВОЗ, где этот показатель составляет 2%, и в МОТ, где он превышает 2% предусматриваемых бюджетом расходов на подготовку кадров. В других организациях доля бюджетных ассигнований на подготовку кадров приближается к уровню 1% расходов на персонал. Инспекторы приветствуют эти усилия и подчеркивают необходимость прилагать их и далее, уделяя при этом особое внимание вопросам организации вводных инструктажей, наставничества и подготовки молодых специалистов.

36. Еще одним фактором, неблагоприятно сказывающимся на удержании молодых специалистов, являются вопросы, касающиеся семьи. В некоторых крупных точках службы действуют ограничения на трудоустройство супругов сотрудников Организации Объединенных Наций. Кроме того, большинство полевых миссий являются "несемейными местами службы", в которых проезд членов семей запрещен в силу различных причин. Иногда эти факторы затрагивают всех сотрудников и оказывают особенно дестимулирующее влияние на мобильность и продвижение по службе молодых специалистов. Выполнение приводимой ниже рекомендации повысит эффективность управления людскими ресурсами.

#### **Рекомендация 4**

**Исполнительным главам всех организаций системы Организации Объединенных Наций следует а) принять особые меры для обеспечения притока молодых специалистов путем проведения специальных кампаний по набору сотрудников; б) улучшить перспективы служебного роста для молодых специалистов посредством более активной подготовки и повышения квалификации кадров; с) выделять достаточные средства на подготовку кадров и повышение квалификации сотрудников; и d) надлежащим образом решать вопросы работы/жизни сотрудников, уделяя особое внимание вопросам, касающимся семей молодых специалистов.**

#### **Е. Рост числа сотрудников, выходящих в отставку**

37. В нынешней возрастной структуре персонала системы Организации Объединенных Наций преобладают сотрудники в возрасте 50 лет и старше. Возраст значительной доли сотрудников в этой группе превышает 55 лет. Возраст 22,7% сотрудников в системе Организации Объединенных Наций с годовыми или более длительными контрактами превышает 55 лет, и в ближайшие пять-семь лет они достигнут возраста обязательного выхода в отставку - 60 или 62 лет. В 16 из 21 участвующих в деятельности ОИГ организаций как минимум 20% сотрудников старше 55 лет. Лишь в нескольких организациях на долю этой возрастной группы приходится менее 20% сотрудников: ВОИС (17%), ПРООН (15%), УВКБ (13%) и ВПП (11%). В некоторых организациях доля сотрудников, относящихся к этой возрастной группе, особенно велика: ВМО (52%), ИКАО (41%), ЮНИДО (33%), ИМО (33%) и МОТ и ФАО, в которых этот показатель составляет приблизительно 30% (приложение III). Такая возрастная структура позволяет прогнозировать на ближайшее будущее большое число предполагаемых выходов в отставку.

38. Число сотрудников, принимаемых на работу на регулярной основе после достижения 62-летнего возраста, несущественно. Кроме того, несмотря на наличие требования об обязательном выходе на пенсию в возрасте 60 или 62 лет, средний возраст выхода в отставку составляет 59,4 года для сотрудников категории общего обслуживания и 60,8 года для сотрудников категории специалистов, поскольку многие сотрудники досрочно уходят в отставку по достижении 55-летнего возраста. Число сотрудников, выходящих в отставку, в предстоящие годы будет зависеть главным образом от возраста обязательного выхода на пенсию, однако имеются также основания полагать, что доля увольняющихся сотрудников категории специалистов возрастет в связи с досрочным выходом в отставку части из них.

39. Согласно имеющимся статистическим данным, приведенным в приложении VI, число прогнозируемых выходов на пенсию в период 2006-2010 годов, как ожидается, будет выше, чем в период 2001-2005 годов. Цифры роста в разных организациях различны. В таких организациях, как ЮНЕП и ВПП, число выходящих на пенсию будет более или менее стабильным при некотором увеличении. В Организации Объединенных Наций, ПРООН, ФАО, ВОЗ, ЮНИСЕФ и ЮНЕСКО это число будет неуклонно возрастать. Число ожидаемых выходов в отставку, приведенное в приложении VI, представляет собой лишь консервативную оценку, поскольку в этом приложении приводятся данные только по обязательным увольнениям по достижении соответствующего возраста. В него не включены данные по досрочным выходам на пенсию, поскольку их трудно спрогнозировать. Если исходить из тенденций, наблюдавшихся до 2005 года, то фактическое число сотрудников, выходящих на пенсию в 2006-2010 годах, превысит цифры, приведенные в приложении VI.

40. Как показано в приложении IV, в ближайшие пять-семь лет увеличение числа выходов на пенсию будет особенно значительным на уровнях С-5 и выше. Для уровня С-5 эта цифра составит приблизительно 35%, для уровня Д-1 - 48%, а для уровня Д-2 - 59%. За этими средними по системе показателями кроются значительные различия между организациями. В следующие пять лет в Секретариате Организации Объединенных Наций уйдут на пенсию 29,6% сотрудников уровня С-5 и 39,0% директоров, в то время как в ЮНЕСКО эти цифры составят соответственно 40% и 46%, а в ЮНИСЕФ - 22% и 33%. В МАГАТЭ ожидаемое число выходов на пенсию в ближайшие пять лет не будет значительным; однако возникнут серьезные потребности в замене сотрудников, которые обусловлены возрастным составом персонала и системой обязательной ротации большинства сотрудников. Одной из проблем, связанных с ростом числа выходов в отставку, является проблема конкретного определения замен, а для этого необходимо учреждающее планирование.

41. Решение задачи конкретного определения замен станет еще более сложным делом в связи с реализацией политики мобильности, предусмотренной Генеральной Ассамблеей в резолюциях 55/258 и 57/305, а также выполнением Межучрежденческого соглашения о мобильности, заключенного в ноябре 2005 года. Согласно стратегии реализации политики мобильности в Организации Объединенных Наций, начиная с мая 2007 года политика регулируемой мобильности будет проводиться по этапам постепенно для различных уровней: для сотрудников уровней С-3 и ОО-7 - с мая 2007 года по октябрь 2007 года; для сотрудников уровней С-4 и ОО-6 - с ноября 2007 года по апрель 2008 года; для сотрудников уровней С-5 и ОО-5 - с мая 2008 года по октябрь 2008 года; и для сотрудников уровней Д-1 и Д-2 - с ноября 2008 года по апрель 2009 года<sup>10</sup>. В следующие пять лет с учетом общего эффекта увеличения числа выходов на пенсию и реализации политики мобильности, особое внимание должно будет уделяться удовлетворению потребностей в кадровых заменах без сбоев в основной деятельности организаций.

42. Во многих организациях одним из отслеживаемых показателей эффективности работы являются ожидаемое число выходов в отставку и усилия по определению потребностей в кадровых заменах. Однако вопрос о прогнозируемых выходах на пенсию рассматривается главным образом как вопрос управления вакансиями, а это позволяет сотрудникам по управлению людскими ресурсами лишь обеспечивать гендерное равновесие или улучшать баланс географического представительства. Лишь в немногих организациях уделяется особое внимание растущим потребностям в замене сотрудников и решаются такие связанные с выходом сотрудников на пенсию проблемы, как проблемы потенциальной утраты преемственности на руководящих должностях и сохранения знаний и институциональной памяти организации.

---

<sup>10</sup> Реформа управления людскими ресурсами, Часть III, 18 мая 2006 года - <http://iseek.un.org>.



43. Из бесед, проведенных в ходе подготовки настоящего доклада, Инспекторы делают вывод, что вопросы передачи знаний и обеспечения преемственности в работе, включая вопросы преемственности на руководящих должностях, не находят систематического решения и принимается мало мер для обеспечения организованной, официально закрепленной и последовательной передачи знаний. В большинстве организаций передача знаний в связи с выходом сотрудников в отставку не носит систематического характера и осуществляется в основном по инициативе самих уходящих в отставку сотрудников. Кроме того, в большинстве случаев такая неформальная передача знаний является невозможной, поскольку вакансии заполняются длительное время спустя после выхода сотрудников на пенсию. Передача знаний и обеспечение сохранности институциональной памяти еще более затрудняются в случаях, когда вакансии не заполняются долгое время для облегчения преодоления трудностей бюджетного характера. Сотрудники по управлению людскими ресурсами должны уделять особое внимание этому вопросу, особенно в тех организациях, где с руководящих должностей уходит на пенсию большое число сотрудников.

44. Инспекторы хотели бы упомянуть, что в настоящее время ОИГ готовит доклад по вопросу об управлении знаниями и обмене ими в системе Организации Объединенных Наций. В докладе будет дан обзор стратегий управления знаниями, а также путей и средств обеспечения передачи знаний в системе Организации Объединенных Наций. Поэтому Инспекторы не намерены рассматривать вопросы, касающиеся управления знаниями, в настоящем докладе. Однако они хотели бы подчеркнуть, что ввиду увеличения числа сотрудников, выходящих в отставку, возрастает необходимость решения вопросов, связанных с передачей знаний, выработки организованных методов передачи знаний и укрепления потенциала управления знаниями в организациях системы Организации Объединенных Наций. Выполнение приводимой ниже рекомендации позволит усовершенствовать управление людскими ресурсами и повысить его эффективность.

#### **Рекомендация 5**

**Руководящим органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует предложить исполнительным главам а) представлять регулярные доклады, содержащие прогнозы по выходу сотрудников на пенсию; б) установить показатели результативности работы для прогнозирования потребностей в замене сотрудников и контролировать их соблюдение; и с) принимать соответствующие меры для обеспечения должной передачи знаний и сохранения институциональной памяти.**

#### **Г. Увеличение числа сотрудников, выходящих в отставку, подчеркивает необходимость планирования кадровой преемственности**

45. Рост числа сотрудников, выходящих в отставку, особенно сотрудников старшего руководящего звена, многие из которых будут иметь право выхода на пенсию в период 2006-2010 годов, может привести к утрате преемственности руководства, институциональных знаний и опыта. Инспекторы подчеркивают, что организациям системы Организации Объединенных Наций следует обеспечить, чтобы основные программы не оказались под угрозой в случае ухода на пенсию большого числа руководителей. Поэтому планирование кадровой преемственности становится особой стратегической задачей, решение которой поможет организациям преодолеть, в частности, проблемы потенциальной утраты преемственности, интеллектуального капитала и лидерских качеств на руководящем уровне в результате ухода на пенсию руководителей старшего звена. Инспекторы полагают также, что при соответствующем акценте на планировании кадровой преемственности и при соответствующем внимании к нему организациям будет легче обеспечить создание хорошо подготовленной, квалифицированной и разносторонне развитой группы кандидатов для заполнения возникающих вакансий.

46. Инспекторы отмечают, что планирование кадровой преемственности как средство управления людскими ресурсами применяется лишь в очень немногих организациях и оно находится на самом начальном или раннем этапе развития. Сеть людских ресурсов КСР провела ряд неофициальных консультаций по вопросу о планировании кадровой преемственности, но она никогда не включала его в повестку дня своих регулярных совещаний для детального обсуждения. Во многих организациях нет какой-либо официальной, четко определенной и утвержденной политики планирования кадровой преемственности. Такая работа ведется в рамках управления вакантными должностями и в большинстве случаев не выходит за пределы заполнения вакансий. По мнению Инспекторов, планирование кадровой преемственности должно быть комплексным процессом, который не ограничивается заменой отдельных сотрудников и способствует укреплению и развитию лидерских качеств в организациях на всех уровнях. Это должен быть всеобъемлющий, непрерывный процесс стратегического значения, который обеспечивает прогнозирование потребностей на исполнительном уровне, выявление и подготовку потенциальных руководителей, а также отбор сотрудников из резерва квалифицированных и разносторонне развитых кандидатов для удовлетворения потребностей в области людских ресурсов.

47. В некоторых организациях приняты инициативные меры по внедрению планирования кадровой преемственности на систематической основе. У большинства организаций, осуществляющих разностороннюю деятельность на местах и имеющих свои отделения в странах, есть утвержденные принципы и процедуры, они разработали и официально внедрили планирование кадровой преемственности. Однако эти усилия носят ограниченный характер и не координируются с учетом передовой практики других организаций. В ЮНИСЕФ создан глобальный "резерв преемников", предназначенный сначала для замены сотрудников уровней С-5 и Д-1. Сотрудников отбирают, они проходят профессиональную подготовку по нужному профилю и рассматриваются в качестве кандидатов для направления в страновые отделения при появлении вакансий. В ЮНФПА разрабатывается модель планирования кадровой преемственности для представителей и заместителей представителей Фонда в страновых отделениях. На основе оценки компетентности сотрудников формируется "резерв талантов", и отнесенные к этой группе сотрудники будут включаться в список кандидатов для назначения на соответствующие должности, который будет утвержден органом по назначениям и продвижению по службе. В ПРООН тоже принята программа планирования замен руководящих работников для укомплектования полевых отделений этой организации.

48. Департамент операций по поддержанию мира Организации Объединенных Наций в целях удовлетворения меняющихся потребностей своих полевых операций ввел в действие Программу обучения руководящих сотрудников миссий административному управлению и распоряжению ресурсами (СМАРТ), в рамках которой сформирован, обучен и подготовлен для выезда в состав полевых миссий резерв главных административных сотрудников и старших административных сотрудников. На первом этапе реализации в МОТ программы подготовки и повышения квалификации руководящих и управленческих кадров подготовлена и обучена группа руководителей уровней С-5 и Д-1 для заполнения будущих вакансий. В ходе второго этапа, который в настоящее время осуществляется, ведется работа по должностям уровня С-4. В ВОЗ для сотрудников уровня С-5 и выше учреждена Глобальная программа повышения квалификации управленческих и руководящих кадров, в рамках которой для выявления уровня компетентности сотрудников на предмет продвижения по службе используются центры оценки. В ВПП в качестве одного из элементов планирования кадровой преемственности для сотрудников руководящего звена кадровая служба готовит список внутренних кандидатов, который затем утверждается компетентным советом с использованием системы ранжирования.

49. Инспекторы подчеркивают важное значение планирования кадровой преемственности как полезного управленческого средства при подготовке любых планов, касающихся людских

ресурсов. Они вновь отмечают необходимость для организаций системы Организации Объединенных Наций, особенно в условиях вероятного сохранения бюджетных ограничений, реализации стратегий в области людских ресурсов, включая планирование кадровой преемственности, сфокусированных на укреплении как нынешнего, так и будущего организационного потенциала в целях решения возникающих задач. Инспекторы полагают, что в рамках таких усилий Сеть людских ресурсов КСР должна взять на вооружение упреждающий системный подход для оценки нынешнего состояния дел с планированием кадровой преемственности в организациях системы Организации Объединенных Наций и провести соответствующее обследование. КСР следует разработать комплекс механизмов или моделей в целях оказания содействия организациям в деле планирования кадровой преемственности и совершенствования имеющихся планов.

50. В ходе бесед с руководителями кадровых подразделений различных организаций Инспекторы отметили отсутствие ясности в вопросах подхода к планированию кадровой преемственности. Сотрудники кадровых служб и руководители среднего звена зачастую сталкиваются с проблемами, которые требуют признания и решения при подгонке систем планирования кадровой преемственности к конкретным условиям их организаций. К числу таких проблем относятся отсутствие должной преемственности на уровне исполнительного руководства в связи с применением принципа политических назначений и трудности в организации эффективного процесса отбора кандидатов для замещения уходящих сотрудников в соответствии с принципами открытого конкурсного набора, гендерного и географического баланса и с учетом бюджетных ограничений. Руководители кадровых подразделений должны стремиться к обеспечению необходимых ресурсов и механизмов, с тем чтобы выявлять, готовить и формировать внутренний резерв сотрудников, обладающих требуемыми знаниями и навыками в области управления, для использования их в качестве кандидатов на замещение соответствующих должностей.

51. С учетом проблем в деле планирования кадровой преемственности и его меняющегося характера в системе Организации Объединенных Наций Инспекторы не предлагают принять какую-либо конкретную модель для использования организациями. Однако, исходя из передового практического опыта, который имеется в настоящее время в системе Организации Объединенных Наций, и опыта, выявленного в ходе бесед с представителями других организаций государственного и частного сектора, Инспекторы предлагают набор общих критериев, которыми должна руководствоваться Сеть людских ресурсов КСР при согласовании модели планирования кадровой преемственности для системы Организации Объединенных Наций, которую затем каждая организация могла бы адаптировать к своим условиям.

52. Инспекторы считают, что для успешной плановой смены сотрудников эта работа должна i) быть привязана к стратегической базе людских ресурсов конкретной организации, одобрена соответствующим исполнительным главой этой организации и утверждена руководящим органом; ii) обеспечивать выявление круга знаний и важнейших навыков, которыми располагает вся организация, и внесение их в квалификационный список, прежде всего для сотрудников всех уровней руководящего, управленческого и исполнительного звеньев, как для категории специалистов, так и для категории общего обслуживания; iii) обеспечивать поручение сотрудникам, обладающим высоким потенциалом, трудных и способствующих развитию карьеры заданий в дополнение к курсам формальной подготовки; iv) решать такие конкретные для каждой организации задачи в области планирования людских ресурсов, как обеспечение гендерной и географической сбалансированности; и v) содействовать удержанию хороших, квалифицированных сотрудников. Предполагается, что выполнение приводимой ниже рекомендации позволит повысить качество руководства посредством развития и распространения передовой практики.

## Рекомендация 6

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций следует предложить секретариату КСР через его Сеть людских ресурсов проанализировать нынешнее состояние дел с планированием кадровой преемственности в этих организациях и включать вопросы планирования кадровой преемственности в повестку дня для углубленного обсуждения на ее регулярных совещаниях в целях разработки политики и основ планирования кадровой преемственности с использованием общих критериев, указанных в настоящем докладе, для принятия системой Организации Объединенных Наций.**

### Г. Низкий возраст обязательного выхода на пенсию

53. Обязательный возраст прекращения службы и/или обычный возраст выхода на пенсию в системе Организации Объединенных Наций составляет 60 лет или 62 года, кроме ФАО, где он составляет 62 года. Обычный возраст выхода в отставку, при котором ушедший на пенсию сотрудник имеет право на получение полного пенсионного пособия, составляет 60 лет или 62 года для тех участников, которые впервые или вновь стали участниками Пенсионного фонда 1 января 1990 года или после этой даты, как это предусмотрено Положениями ОПФПООН с поправками, внесенными в них резолюцией 44/199 Генеральной Ассамблеи от 21 декабря 1989 года<sup>11</sup>. Возраст обязательного выхода на пенсию - это возраст, по достижении которого сотрудников, как правило, не оставляют на активной службе и который определяется организациями системы Организации Объединенных Наций в их положениях и правилах о персонале.

54. Принятие резолюции 44/199 Генеральной Ассамблеи, которая увеличила обычный возраст выхода в отставку до 62 лет, явилось одной из мер, направленных на восстановление актуарного баланса ОПФПООН в целях обеспечения адекватного уровня пособий по линии Фонда. Это решение было продиктовано прежде всего соображениями финансового характера, хотя некоторые изменения демографических характеристик персонала также были приняты во внимание. В настоящее время финансовое положение ОПФПООН является стабильным и прочным, и поэтому нет никакой явной необходимости наращивать взносы в Фонд посредством увеличения обычного возраста выхода на пенсию.

55. Инспекторы считают, что, несмотря на стабильность финансового положения Фонда, необходимо провести всеобъемлющий обзор нынешних положений о выходе на пенсию, которые были выработаны исходя из демографических и социальных условий, существовавших во время создания Пенсионного фонда, с тем чтобы установить, нужно ли изменять возраст обязательного выхода в отставку. Сегодня проведение такого обзора может быть необходимым ввиду происшедших значительных социальных и демографических сдвигов, которые непосредственно влияют на рынок труда и пенсионные системы во всем мире. Ожидаемая продолжительность жизни в возрасте 60 лет значительно увеличилась, и сейчас продуктивный этап профессиональной деятельности стал более длинным. Многие сотрудники, достигшие возраста 60 или 62 лет, вряд ли достигли пределов своей продуктивной, полезной и эффективной профессиональной деятельности, и они по-прежнему могут быть полезны для своих организаций. В этой связи было бы полезно рассмотреть плюсы фиксированного возраста увольнения на пенсию и плюсы изменения обычного возраста выхода на пенсию. Постановка этого вопроса вызывает самую различную реакцию со стороны кадровых служб организаций: от решительных возражений против принципа фиксации возраста обязательного увольнения, установленного в настоящее время, до мнения об отсутствии каких-либо проблем с нынешней системой.

<sup>11</sup> Приложение 1 к резолюции.

56. Кроме того, обычный возраст выхода на пенсию в системе Организации Объединенных Наций - 60 лет или 62 года - является низким по сравнению с другими международными и региональными организациями и государственными учреждениями многих стран. В большинстве международных организаций, не входящих в систему Организации Объединенных Наций, таких как Европейская комиссия, ОЭСР и Всемирный банк, пенсионный возраст составляет 65 лет. В большинстве стран - членов ОЭСР пенсионный возраст составляет 65 лет для всех сотрудников, а в других странах ОЭСР идет процесс увеличения этого возраста до 65 лет. В Германии, Швеции и Соединенных Штатах Америки он составляет 67 лет или будет увеличен до этого уровня. Однако в развивающихся странах пенсионный возраст ниже, что объясняется более короткой продолжительностью жизни в этих странах<sup>12</sup>.

57. В ряде национальных пенсионных систем идет процесс реформ, вызванный долгосрочными мерами по поддержанию устойчивости пенсионных систем, а частично изменениями социальных или демографических условий. Основными направлениями этих реформ являются: увеличение взносов в пенсионные фонды, непоощрение досрочного выхода на пенсию, увеличение обычного возраста выхода на пенсию, изменение числа лет, засчитываемых при расчете пенсионных выплат, частичная передача рисков от работодателя работнику, увеличение вознаграждения в случае продолжения работы и т.д. Предпринимаются попытки провести грань между обычным пенсионным возрастом и возрастом обязательного увольнения. Важную роль в этих усилиях играют факторы укрепления физического и психического здоровья и увеличения периода трудоспособности людей старших возрастных групп.

58. Любые изменения плана пенсионного обеспечения в системе Организации Объединенных Наций имели бы долгосрочный характер, и их нужно было бы тщательно и всесторонне рассмотреть до принятия какого-либо решения. Как свидетельствуют результаты последних актуарных оценок ОПФПООН<sup>13</sup>, ввиду финансовой устойчивости Фонда нет никакой крайней необходимости вносить какие-либо изменения.

59. Системе Организации Объединенных Наций необходимо заняться вопросом о низком возрасте обязательного прекращения службы/выхода на пенсию, с тем чтобы обеспечить надлежащее и наиболее рациональное использование имеющихся людских ресурсов. Инспекторы признают сложность этого вопроса, возможные последствия его решения для системы пенсионного обеспечения и его влияние на политику и практику участвующих организаций в области людских ресурсов. Однако они твердо убеждены в том, что Генеральной Ассамблее пора предпринять шаги в направлении проведения, с участием Правления ОПФПООН и КМГС, обзора с целью изучения нынешних тенденций в области выхода на пенсию в системе Организации Объединенных Наций и на международном рынке труда с должным учетом увеличения ожидаемой продолжительности жизни в возрасте 60 лет и эффективного использования людских ресурсов в системе Организации Объединенных Наций. Увеличение возраста обязательного выхода в отставку позволило бы также уменьшить долгосрочные обязательства по медицинскому страхованию после выхода в отставку и, следовательно, сократить также взносы государств-членов, что дало бы возможность еще более упрочить финансовое положение Пенсионного фонда. В центре этого обзора должен быть вопрос о возможности изменения нынешнего возраста обязательного выхода на пенсию в системе Организации Объединенных Наций. Выполнение приводимой ниже рекомендации должно повысить эффективность управления людскими ресурсами и дать значительную долгосрочную экономию финансовых средств.

---

<sup>12</sup> World Population Prospect: The 2004 Revision.

<sup>13</sup> UNJSP Board report on the 28th Actuarial valuation of the UNJSPF prepared as of 31 December 2005, JSPB/53/R.4.

## Рекомендация 7

Генеральной Ассамблее следует просить Генерального секретаря Организации Объединенных Наций в качестве Председателя КСР инициировать проведение с участием Правления ОПФПООН и КМГС обзора по вопросу о возможности изменения обязательного возраста выхода на пенсию ввиду числа предстоящих увольнений на пенсию в системе Организации Объединенных Наций и с должным учетом увеличения ожидаемой продолжительности жизни в возрасте 60 лет.

### Н. Жесткие правила и практика найма на работу пенсионеров

60. В Организации Объединенных Наций вопросы удержания на службе сотрудников, достигших возраста обязательного выхода на пенсию, и приема на работу пенсионеров, включая критерии, процедуры, общие условия и контрактные механизмы, детально определяются и регулируются в соответствии с положениями административной инструкции ST/AI/2003/8. Подобные инструкции имеются и в других организациях системы Организации Объединенных Наций. Удержание на службе сотрудников старше возраста обязательного выхода в отставку - это исключение из положений о персонале, и обычно оно разрешается только в том случае, если не удастся своевременно найти подходящую замену. Это означает, что отсутствие квалифицированного кандидата является для этого обязательным условием, и при этом в принципе или вообще не учитывается, соблюдаются ли интересы Организации и необходимы ли ей опыт и знания конкретного человека после достижения им или ею обычного пенсионного возраста.

61. Согласно нынешним правилам, бывший сотрудник, получающий пенсию от ОПФПООН, не может получать в течение календарного года более 22 000 долл. США за выполненную работу и/или оказанные услуги, а общая продолжительность работы пенсионеров не должна превышать шести месяцев в течение календарного года. Для сотрудников языковых служб это ограничение выражается в виде денежного эквивалента 125 рабочих дней в течение календарного года. Наличие этого ограничения препятствует эффективному использованию опыта квалифицированных пенсионеров в системе Организации Объединенных Наций. Из-за ограничений, обусловленных этим денежным лимитом, прием на работу на достаточные периоды времени опытных бывших сотрудников, ушедших на пенсию с должностей высоких уровней, может оказаться невозможным. С ростом числа сотрудников, уходящих на пенсию, и с увеличением потребностей в их замене вскоре неизбежно может возникнуть спрос на услуги пенсионеров.

62. Во многих организациях наличие этих положений создает трудности и ограничивает возможности использования опыта наиболее квалифицированных бывших сотрудников. Для приема на работу квалифицированных пенсионеров некоторые организации прибегают к таким методам опосредованного найма, как использование субподрядов через консалтинговые компании или иные экономические или юридические организации, что зачастую обходится дороже. В этих случаях контракт заключается с работодателем, который затем использует услуги пенсионеров. Такой способ найма на работу, возможно, является нормальным с юридической точки зрения, но он противоречит духу правила и, следовательно, такая практика является сомнительной.

63. Инспекторы считают, что установление негибких финансовых лимитов в отношении приема пенсионеров на работу не очень целесообразно и что следует рассмотреть такие различные варианты, как повышение предельного финансового уровня, упомянутого в пункте 61 выше, или фиксирование ограниченного числа месяцев для работы пенсионеров независимо от их последних окладов. Использование таких вариантов может облегчить наем наиболее опытных и квалифицированных бывших сотрудников, использование знаний которых было бы полезным и

эффективным с точки зрения затрат для организаций. Выполнение приводимой ниже рекомендации призвано повысить эффективность управления людскими ресурсами и помочь организациям легче справиться с последствиями волны будущих увольнений на пенсию.

## **Рекомендация 8**

**Исполнительным главам организаций системы Организации Объединенных Наций в координации с КСР и КМГС следует рассмотреть существующие положения и финансовые лимиты, касающиеся приема на работу пенсионеров, в целях повышения их гибкости и представить соответствующее предложение своим руководящим органам.**

### **I. Финансовые последствия увеличения числа сотрудников, выходящих на пенсию**

64. Система Организации Объединенных Наций обеспечивает сотрудникам, отвечающим определенным критериям, медицинское и стоматологическое страхование и другие пособия после прекращения службы, например начисленный ежегодный отпуск и субсидию на репатриацию. Начисленный ежегодный отпуск и субсидия на репатриацию, как правило, оплачиваются и перечисляются в момент прекращения службы сотрудника. Это - единовременные выплаты, не имеющие кумулятивных последствий для организаций после увольнения сотрудников. Хотя с развитием тенденции в направлении роста числа увольнений на пенсию, эти обязательства, вероятно, будут возрастать, их объем в абсолютном выражении относительно невелик по сравнению с ежегодными затратами на персонал и он учитывается при подготовке бюджета.

65. Начисленные обязательства по линии МСВО имеют более существенные финансовые последствия для организаций, и они многократно возрастут с увеличением числа сотрудников, выходящих в отставку. Помимо расходов, связанных с выплатой страховых взносов организациями для охвата будущих пенсионеров, основная проблема программы МСВО связана с вопросом о ее начисленных обязательствах и их финансировании. Начисленные обязательства по линии МСВО представляют собой нынешнюю стоимость будущих пособий, за которые работающие сотрудники и пенсионеры уже оказали свои услуги. Начиная с 1960-х годов, когда в системе Организации Объединенных Наций начала действовать программа МСВО, число ее участников неуклонно возрастало. С ростом числа увольнений на пенсию будет возрастать и число участников этой программы. Из-за резкого роста стоимости медицинских услуг и расширения пользования этими услугами многократно возросли соответствующие расходы на обеспечение медицинского страхования пенсионеров. Как указывается в докладе Генерального секретаря, среднее число участников программы МСВО возросло более чем в два раза с двухгодичного периода 1984-1985 годов до конца двухгодичного 2002-2003 годов, а объем выплаченных пособий на медицинское обслуживание увеличился за этот же период почти в десять раз<sup>14</sup>. Как ожидается, общая стоимость медицинского обслуживания пенсионеров в дальнейшем будет резко возрастать в связи с ростом числа сотрудников, выходящих на пенсию, и увеличением ожидаемой продолжительности жизни пенсионеров.

66. На основе результатов актуарных исследований было подсчитано, что начисленные обязательства всей системы Организации Объединенных Наций в отношении программы МСВО за период до 31 декабря 2003 года составили приблизительно 4,0 млрд. долл. США, как это указано в вышеупомянутом докладе Генерального секретаря. Наблюдающиеся тенденции свидетельствуют о том, что эти обязательства в дальнейшем будут существенно возрастать. Генеральная Ассамблея в своей резолюции 60/255 признала накопленные обязательства по выплате пособий после выхода в отставку и просила принять меры для представления

<sup>14</sup> А/60/450 и Согг.1 приложение IV, пункт 9.

информации об этих обязательствах в финансовых ведомостях Организации Объединенных Наций.

67. Инспекторы не имеют намерения подробно рассматривать расходы по планам МСВО и связанные с этим вопросы; однако они хотели бы отметить, что Группа завершила подготовку доклада о медицинском страховании сотрудников системы Организации Объединенных Наций, который был предусмотрен ее программой работы, и в этом докладе будут изложены адресованные организациям предложения о путях преодоления возникающих трудностей для их планов медицинского страхования в связи со стремительным ростом расходов на медицинское страхование и необходимостью гарантировать медицинское страхование своим сотрудникам и пенсионерам и их иждивенцам. Однако Инспекторы считают необходимым обратить внимание государств-членов на то, что предстоящий рост числа увольнений на пенсию ускорит расширение плана МСВО и увеличение связанного с ним финансового бремени.



## ПРИЛОЖЕНИЕ I

Число сотрудников по категориям и местам службы, на 31 декабря 2004 года

ОРГАНИЗАЦИЯ	ШТАБ-КВАРТИРЫ				ДРУГИЕ ОТДЕЛЕНИЯ				ПРОЕКТ				ИТОГО		
	С	ОО	ВСЕГО	В % от ИТОГО	С	ОО	ВСЕГО	В % от ИТОГО	С	ОО	ВСЕГО	В % от ИТОГО	С	ОО	ИТОГО
<b>Организация Объединенных Наций, фонды и программы</b>															
<b>ООН</b>	2266	2626	4892	31	4014	6317	10331	66	315	0	315	2	6595	8943	<b>15538</b>
<b>БАНОР</b>	63	7	70	53	46	2	48	36	15	0	15	11	124	9	<b>133</b>
<b>УВКБ</b>	551	420	971	20	939	2938	3877	80	0	0	0	0	1490	3358	<b>4848</b>
<b>ВПП</b>	460	329	789	29	0	1197	1197	43	754	21	775	28	1214	1547	<b>2761</b>
<b>ПРООН</b>	490	323	813	17	1008	2866	3874	83	0	0	0	0	1498	3189	<b>4687</b>
<b>ЮНФПА</b>	150	118	268	25	231	578	809	75	0	0	0	0	381	696	<b>1077</b>
<b>ЮНОПС</b>	79	83	162	28	251	161	412	72	0	0	0	0	330	244	<b>574</b>
<b>ЮНИСЕФ</b>	492	318	810	14	211	203	414	7	1312	3187	4499	79	2015	3708	<b>5723</b>
<b>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</b>															
<b>МОТ</b>	515	594	1109	44	212	503	715	28	325	392	717	28	1052	1489	<b>2541</b>
<b>ФАО</b>	1080	1109	2189	59	314	823	1137	30	133	270	403	11	1527	2202	<b>3729</b>
<b>ЮНЕСКО</b>	720	794	1514	66	318	440	758	33	10	0	10	0	1048	1234	<b>2282</b>
<b>ИКАО</b>	241	365	606	70	85	104	189	22	75	0	75	9	401	469	<b>870</b>
<b>ВОЗ</b>	791	734	1525	37	533	1295	1828	44	419	374	793	19	1743	2403	<b>4146</b>
<b>ВПС</b>	67	89	156	100	0	0	0	0	0	0	0	0	67	89	<b>156</b>
<b>МСЭ</b>	304	483	787	94	20	20	40	5	7	1	8	1	331	504	<b>835</b>
<b>ВМО</b>	119	143	262	96	5	4	9	3	0	2	2	1	124	149	<b>273</b>
<b>ИМО</b>	132	169	301	91	0	0	0	0	10	21	31	9	142	190	<b>332</b>
<b>ВОИС</b>	447	481	928	99	6	1	7	1	0	0	0	0	453	482	<b>935</b>
<b>ЮНИДО</b>	212	329	541	79	49	58	107	16	32	7	39	6	293	394	<b>687</b>
<b>ЮНВТО</b>	38	58	96	100	0	0	0	0	0	0	0	0	38	58	<b>96</b>
<b>МАГАТЭ</b>	932	1121	2053	97	38	34	72	3	0	0	0	0	970	1155	<b>2125</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>10149</b>	<b>10693</b>	<b>20842</b>	<b>38</b>	<b>8280</b>	<b>17544</b>	<b>25824</b>	<b>48</b>	<b>3407</b>	<b>4275</b>	<b>7682</b>	<b>14</b>	<b>21836</b>	<b>32512</b>	<b>54348</b>

Источник: База данных КСР.

## ПРИЛОЖЕНИЕ II

Распределение сотрудников категории специалистов по уровням должностей, на 31 декабря 2004 года <sup>15</sup>

### ШТАБ-КВАРТИРЫ И ДРУГИЕ ОТДЕЛЕНИЯ

ОРГАНИЗАЦИЯ	С-1	С-2	С-3	С-4	С-5	Д-1	Д-2	Более высокие ранги	ИТОГО
<b>Организация Объединенных Наций, фонды и программы</b>									
<b>ООН</b>	58 (1)	779 (12)	1930 (31)	1906 (31)	1009 (16)	376 (6)	137 (2)	85 (1)	<b>6280 (100)</b>
<b>БАПОР</b>	2 (2)	12 (11)	12 (11)	42 (38)	23 (21)	15 (14)	1 (1)	2 (2)	<b>109 (100)</b>
<b>УВКБ</b>	9 (1)	207 (14)	528 (35)	446 (30)	209 (14)	72(5)	16 (1)	3 (0)	<b>1490 (100)</b>
<b>ВПП</b>	16 (3)	84 (18)	112 (24)	105 (23)	86 (19)	31 (7)	21 (5)	5 (1)	<b>460 (100)</b>
<b>ПРООН</b>	29 (2)	239 (16)	266 (17)	350 (23)	343 (23)	188 (13)	72 (5)	11 (1)	<b>1498 (100)</b>
<b>ЮНФПА</b>	12 (3)	43 (11)	34 (9)	80 (21)	149 (39)	48 (13)	12 (3)	3 (1)	<b>381 (100)</b>
<b>ЮНОПС</b>	0 (0)	34 (10)	62 (19)	85 (26)	107 (32)	30 (9)	10 (3)	2 (1)	<b>330 (100)</b>
<b>ЮНИСЕФ</b>	2 (0)	107 (15)	131 (19)	209 (30)	158 (22)	70 (10)	20 (3)	6 (1)	<b>703 (100)</b>
<b>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</b>									
<b>МОТ</b>	0 (0)	12 (2)	126 (17)	212 (29)	280 (38)	67 (9)	19 (3)	11 (2)	<b>727 (100)</b>
<b>ФАО</b>	21 (2)	175 (13)	262 (19)	420 (29)	329 (24)	127 (9)	45 (3)	15 (1)	<b>1394 (100)</b>
<b>ЮНЕСКО</b>	44 (4)	216 (21)	250 (24)	212 (20)	203 (20)	70 (7)	32 (3)	11 (1)	<b>1038(100)</b>
<b>ИКАО</b>	1 (0)	32 (14)	61 (23)	156 (35)	52 (24)	17 (3)	5 (1)	2 (0)	<b>326 (100)</b>
<b>ВОЗ</b>	1 (0)	87 (7)	218 (16)	292 (22)	483 (37)	174 (13)	45 (3)	24 (2)	<b>1324 (100)</b>
<b>ВПС</b>	0 (0)	4 (6)	23 (34)	22 (34)	8 (12)	7 (10)	3 (4)	0 (0)	<b>67 (100)</b>
<b>МСЭ</b>	6 (2)	39 (12)	93 (28)	84 (26)	80 (25)	14 (4)	3 (1)	5 (2)	<b>324 (100)</b>
<b>ВМО</b>	0 (0)	2 (2)	13 (10)	40 (33)	44 (35)	12 (10)	10 (8)	3 (2)	<b>124 (100)</b>
<b>ИМО</b>	0 (0)	19 (14)	25 (19)	28 (21)	38 (29)	15 (11)	6 (5)	1 (1)	<b>132 (100)</b>
<b>ВОИС</b>	1 (0)	66 (15)	103 (23)	123 (26)	89 (20)	47 (10)	17 (4)	7 (2)	<b>453 (100)</b>
<b>ЮНИДО</b>	2 (1)	23 (9)	60 (23)	66 (25)	75 (29)	29 (11)	5 (2)	1 (0)	<b>261 (100)</b>
<b>ЮНВТО</b>	5 (13)	9 (24)	9 (24)	13 (34)	2 (5)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	<b>38 (100)</b>
<b>МАГАТЭ</b>	4 (0)	65 (7)	288 (30)	336 (35)	233 (24)	33 (3)	4 (0)	7 (1)	<b>970 (100)</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>213 (1)</b>	<b>2254 (12)</b>	<b>4606 (25)</b>	<b>5227 (28)</b>	<b>4000 (22)</b>	<b>1442 (8)</b>	<b>483 (3)</b>	<b>204 (1)</b>	<b>18429 (100)</b>

Источник: База данных КСР.

15

Проценты округлены и приводятся в скобках.

### ПРИЛОЖЕНИЕ III

Распределение сотрудников категории специалистов в штаб-квартирах и других организационных звеньях по возрастным группам, на 31 декабря -2004 года <sup>16</sup>

ОРГАНИЗАЦИЯ	Менее 30 лет	От 30 до 35 лет	От 30 до 40 лет	От 40 до 45 лет	От 45 до 50 лет	От 50 до 55 лет	От 55 до 60 лет	От 60 до 65 лет	65 лет и старше	ИТОГО
<b>Организация Объединенных Наций, фонды и программы</b>										
<b>ООН</b>	165 (3)	645 (10)	824 (13)	1051 (17)	1040 (17)	1212 (19)	1088 (17)	231 (4)	24 (0)	<b>6280 (100)</b>
<b>БАПОР</b>	3 (3)	11 (10)	20 (18)	16 (14)	18 (17)	17 (16)	20 (18)	3 (3)	1 (1)	<b>109 (100)</b>
<b>УВКБ</b>	41 (3)	179 (12)	230 (15)	259 (17)	309 (22)	272 (18)	180 (12)	19 (1)	1 (0)	<b>1490 (100)</b>
<b>ВПП</b>	33 (7)	76 (17)	88 (19)	78 (17)	79 (17)	55 (12)	42 (9)	9 (2)	0 (0)	<b>460 (100)</b>
<b>ПРООН</b>	82 (6)	254 (17)	202 (13)	216 (14)	271 (18)	250 (17)	192 (13)	30 (2)	1 (0)	<b>1498 (100)</b>
<b>ЮНФПА</b>	20 (5)	46 (13)	31 (8)	41 (11)	62 (16)	88 (23)	76 (20)	17 (4)	0 (0)	<b>381 (100)</b>
<b>ЮНОПС</b>	9 (3)	27 (8)	51 (15)	51 (15)	65 (20)	62 (19)	51 (15)	12 (4)	2 (1)	<b>330 (100)</b>
<b>ЮНИСЕФ</b>	14 (2)	72 (10)	109 (16)	112 (16)	108 (15)	138 (20)	120 (17)	28 (4)	2 (0)	<b>703 (100)</b>
<b>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</b>										
<b>МОТ</b>	4 (1)	41 (6)	73 (10)	96 (13)	134 (18)	159 (22)	184 (25)	35 (5)	1 (0)	<b>727 (100)</b>
<b>ФАО</b>	30 (2)	126 (9)	143 (10)	189 (14)	229 (17)	265 (19)	306 (22)	101 (7)	5 (0)	<b>1394 (100)</b>
<b>ЮНЕСКО</b>	42 (4)	107 (10)	137 (13)	118 (11)	138 (13)	207 (20)	247 (25)	41 (4)	1 (0)	<b>1038 (100)</b>
<b>ИКАО</b>	3 (1)	9 (3)	19 (6)	28 (9)	61 (19)	72 (22)	94 (28)	39 (12)	1 (0)	<b>326 (100)</b>
<b>ВОЗ</b>	19 (1)	71 (5)	134 (10)	215 (16)	260 (20)	296 (23)	288 (22)	39 (3)	2 (0)	<b>1324 (100)</b>
<b>ВПС</b>	1 (1)	5 (7)	7 (10)	12 (18)	8 (12)	17 (26)	15 (23)	2 (3)	0 (0)	<b>67 (100)</b>
<b>МСЭ</b>	6 (2)	38 (12)	45 (14)	48 (15)	45 (14)	70 (21)	65 (20)	6 (2)	1 (0)	<b>324 (100)</b>
<b>ВМО</b>	0 (0)	0 (0)	4 (3)	9 (7)	15 (12)	32 (26)	45 (36)	17 (14)	2 (2)	<b>124 (100)</b>
<b>ИМО</b>	3 (2)	7 (5)	11 (8)	14 (11)	22 (17)	31 (23)	30 (23)	13 (10)	1 (1)	<b>132 (100)</b>
<b>ВОИС</b>	12 (3)	31 (7)	76 (17)	99 (22)	88 (19)	69 (15)	54 (12)	24 (5)	0 (0)	<b>453 (100)</b>
<b>ЮНИДО</b>	5 (2)	14 (6)	27 (10)	35 (13)	41 (16)	53 (20)	74 (28)	11 (4)	1 (0)	<b>261 (100)</b>
<b>ЮНВТО</b>	1 (3)	2 (5)	5 (13)	3 (8)	3 (8)	12 (32)	11 (29)	1 (3)	0 (0)	<b>38 (100)</b>
<b>МАГАТЭ</b>	14 (1)	58(6)	84 (9)	134 (14)	199 (21)	211 (22)	197 (20)	70 (7)	3 (0)	<b>970 (100)</b>
<i>ИТОГО</i>	<i>507 (3)</i>	<i>1819 (10)</i>	<i>2320 (13)</i>	<i>2824 (16)</i>	<i>3195 (17)</i>	<i>3588 (19)</i>	<i>3379 (18)</i>	<i>748 (4)</i>	<i>49 (0)</i>	<b><i>18429 (100)</i></b>

Источник: База данных КСР.

#### ПРИЛОЖЕНИЕ IV

Распределение сотрудников категории специалистов по возрастным группам и уровням должностей на 31 декабря 2004 года <sup>17</sup>

Возрастная группа (число лет)	C-1	C-2	C-3	C-4	C-5	Д-1	C-2	Более высокие ранги	ИТОГО
Менее 30 лет	109	490	80	1	0	0	0	0	680
От 30 до 35 лет	98	1245	841	173	14	0	0	0	2371
От 35 до 40 лет	21	475	1358	843	173	11	0	0	2881
От 40 до 45 лет	9	247	1209	1412	573	89	15	6	3560
От 45 до 50 лет	15	199	848	1537	1084	280	47	11	4021
От 50 до 55 лет	11	141	738	1415	1476	466	158	43	4448
От 55 до 60 лет	15	106	428	1151	1437	637	228	72	4074
От 60 до 65 лет	4	11	63	188	336	149	93	61	905
65 лет и старше	0	0	1	1	16	9	6	33	66
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>	<b>2914</b>	<b>5566</b>	<b>6721</b>	<b>5109</b>	<b>1641</b>	<b>547</b>	<b>226</b>	<b>23006</b>

Источник: База данных КСР.

<sup>17</sup> В таблице приводятся данные не только по участвующим в деятельности ОИГ организациям, а по всем 28 организациям общей системы Организации Объединенных Наций.

## ПРИЛОЖЕНИЕ V

Средний возраст сотрудников и средний возраст их поступления на службу (ПС)

Организация	Средний возраст сотрудников			Средний возраст ПС		
	С	ОО	В среднем	С	ОО	В среднем
<b>Организация Объединенных Наций, фонды и программы</b>						
ООН	46,2	45,4	45,9	35,0	31,9	33,1
УВКБ	45,4	41,2	42,6	33,6	33,1	33,3
Хабитат ООН	46,3	43,2	45,1	39,6	32,3	36,7
ПРООН	44,3	47,0	44,7	38,2	34,0	37,5
ЮНФПА	46,9	43,6	44,5	37,9	35,9	36,6
ЮНИСЕФ	44,5	43,0	44,0	36,0	33,0	35,0
ВПП	44,0	43,0	44,0	37,0	32,0	36,0
<b>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</b>						
МОТ	44,3	47,1	45,6	37,7	31,8	34,6
ФАО	49,4	46,8	47,9	43,5	34,6	39,8
ЮНЕСКО	47,0	46,0	47,0	38,0	36,0	38,0
ИКАО	51,4	47,2	48,9	данные уточняются		
ВОЗ	49,0	45,0	47,0	44,0	37,0	40,0
ВПС	47,0	42,0	44,0	45,0	28,0	34,0
МСЭ	48,0	46,5	47,1	38,2	33,4	35,1
ВМО	51,5	46,5	48,9	44,8	40,0	43,6
ИМО	49,4	47,5	48,4	38,0	36,2	37,0
ВОИС	44,7	43,6	44,1	40,25	-	-
ЮНИДО	49,6	47,5	48,2	43,0	39,0	42,0
ЮНВТО	-	-	-	-	-	-
МАГАТЭ	49,2	45,5	46,9	40,8	31,8	35,3

*Источник: Последние данные, представленные организациями в августе 2006 года.*

## ПРИЛОЖЕНИЕ VI

Число сотрудников, вышедших на пенсию и число ожидаемых выходов на пенсию

Организация	Число сотрудников, вышедших на пенсию					Число ожидаемых выходов на пенсию				
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Организация Объединенных Наций, фонды и программы</b>										
ООН	241	280	293	305	321	347	308	382	435	412
УВКБ	23	21	22	42	36	44	46	62	75	106
Хабитат ООН	3	1	6	7	8	3	5	3	3	19
ПРООН	15	26	16	22	22	9	43	38	68	69
ЮНФПА	11	11	12	17	12	8	16	23	24	38
ЮНИСЕФ	24	30	35	26	10	29	102	125	139	151
ВПП	-	12	15	15	21	10	23	26	31	38
<b>Специализированные учреждения и МАГАТЭ</b>										
МОТ	-	-	-	-	-	25	61	60	63	63
ФАО	275	252	208	217	205	99	92	105	135	114
ЮНЕСКО	90	75	63	70	92	71	71	72	81	86
ИКАО	27	18	23	30	33	37	41	27	43	28
ВОЗ	92	70	84	80	91	36	128	142	147	149
ВПС	4	6	5	6	8	8	4	9	4	7
МСЭ	29	27	20	45	24	19	16	19	29	40
ВМО	14	19	5	25	11	5	12	16	8	13
ИМО	9	13	10	3	17	12	11	13	10	10
ВОИС	13	14	9	13	17	12	8	14	23	-
ЮНИДО	30	37	38	17	22	9	30	30	29	33
ЮНВТО	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
МАГАТЭ	58	70	96	67	48	23	50	53	49	56

Источник: Последние данные, представленные организациями в августе 2006 года.

**ПРИЛОЖЕНИЕ VII**

**Обзор мер, которые необходимо принять участвующим организациям по рекомендациям ОИГ**

		Организация Объединенных Наций и ее фонды и программы											Специализированные учреждения и МАГАТЭ													
		Организация Объединенных Наций*	ЮНКТАД	ЮНОДК	ЮНЕП	Хабитат ООН	УВКБ	БАПОР	ПРООН	ЮНФПА	ЮНИСЕФ	ВВП	[другие]	МОГ	ФАО	ЮНЕСКО	ИКАО	ВОЗ	ВПС	МСЭ	ВМО	ИМО	ВОИС	ЮНИДО	ЮНВТО	МАГАТЭ
Доклад	Для принятия мер	X					X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Для информации и обзора	<input type="checkbox"/>	X	X	X	X	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Рекомендация 1						L		L	L	L					L		L	L	L	L	L	L	L		
	Рекомендация 2	L					L		L	L	L	L			L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
	Рекомендация 3	E					E		E	E	E	E			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Рекомендация 4	E					E		E	E	E	E			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Рекомендация 5	L					L		L	L	L	L			L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L
	Рекомендация 6	E					E		E	E	E	E			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
	Рекомендация 7	L																								
	Рекомендация 8	E					E		E	E	E	E			E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

**Условные обозначения:**

**Р:** Рекомендация для принятия решения руководящим органом

**И:** Рекомендация для принятия мер исполнительным главой

**Пустая графа:** Рекомендация не предполагает принятия каких-либо мер данной организацией

- Все органы и подразделения, перечисленные в документе ST/SGB/2002/11, кроме ЮНКТАД, ЮНОДК, ЮНЕП, Хабитат ООН, УВКБ и БАПОР.







## Генеральная Ассамблея

Distr.: General  
14 January 2008  
Russian  
Original: English

---

### Шестьдесят вторая сессия

Пункты 133 и 134 повестки дня

### Управление людскими ресурсами

Объединенная инспекционная группа

## Возрастная структура людских ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций

### Записка Генерального секретаря

Генеральный секретарь имеет честь препроводить на рассмотрение членов Генеральной Ассамблеи свои комментарии и комментарии Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций по докладу Объединенной инспекционной группы, озаглавленному «Возрастная структура людских ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций» (см. A/62/628).



*Резюме*

В докладе Объединенной инспекционной группы (ОИГ) системы Организации Объединенных Наций, озаглавленном «Возрастная структура людских ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций», исследуется влияние старения контингента сотрудников на систему. В своих восьми рекомендациях ОИГ предлагает несколько мер, которые организации могли бы принять для создания более сбалансированной возрастной структуры, включая увеличение числа должностей низкого уровня, пересмотр стандартных требований для занятия таких должностей и другие меры, направленные на уменьшение последствий выхода на пенсию в течение следующих нескольких лет большого числа старших сотрудников.

В настоящем докладе приводятся мнения организаций системы Организации Объединенных Наций в отношении рекомендаций, содержащихся в докладе ОИГ. Мнения организаций системы обобщены с учетом материалов, представленных организациями — членами Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР). Члены КСР с удовлетворением отмечают подробный анализ, содержащийся в докладе, и в целом соглашались с содержащимися в нем рекомендациями. Они отмечают, что многие проблемы уже стали предметом обсуждения на межучрежденческом уровне в рамках Сети по вопросам людских ресурсов КСР. Многие организации сообщают, что по существу многие рекомендации либо уже выполнены, либо находятся в процессе выполнения в соответствии с нынешними инициативами по реформе в области управления людскими ресурсами. Они выразили обеспокоенность по поводу рекомендации, касающейся повышения возраста обязательного выхода на пенсию, отметив, что это может негативно сказаться на существующей возрастной структуре, а также иметь финансовые последствия, однако согласились, что этот вопрос заслуживает дополнительного изучения.

## I. Введение

1. В докладе Объединенной инспекционной группы, озаглавленном «Возрастная структура людских ресурсов в организациях системы Организации Объединенных Наций» (см. A/62/628), рассматриваются последствия старения контингента сотрудников для системы и делается вывод, что более сбалансированная возрастная структура была бы для системы выгодной. Для устранения такой несбалансированности в докладе, в рамках восьми рекомендаций (поровну поделенных между рекомендациями, адресованными директивным органам, и рекомендациями, адресованными административным руководителям), предлагается несколько мер, которые организации могли бы принять для создания более сбалансированной возрастной структуры, включая меры по привлечению молодых специалистов и пересмотр стандартных требований для занятия должностей низких уровней. Другие рекомендации сосредоточиваются на смягчении последствий выхода на пенсию в течение следующих нескольких лет большого числа старших сотрудников, включая проведение дополнительной работы по планированию замещения кадров и пересмотр обязательного возраста выхода на пенсию.

## II. Общие комментарии

2. Члены Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) приветствуют упомянутый доклад и отмечают, что в нем содержится отличный анализ одного из важных вопросов. Они отмечают, что такого же мнения придерживались участники проведенного в июле 2007 года совещания Сети по вопросам людских ресурсов КСР, на котором обсуждался этот доклад. Организации выражают особую признательность ОИГ за проведенный ею всеобъемлющий обзор данного вопроса, актуальность которого, по их мнению, выходит за пределы сферы людских ресурсов и который имеет также важное значение для старших руководителей с точки зрения правовых и финансовых последствий некоторых содержащихся в нем выводов, касающихся возрастной структуры, тенденций в сфере материальных прав и возрастающей доли пенсионеров по сравнению с работающими сотрудниками.

3. Однако некоторые организации отмечают, что определенные предложения, в частности предложение о возможном повышении возраста выхода на пенсию (одна из ключевых рекомендаций, содержащихся в докладе), представляются преждевременными и противоречат принципу обновления руководства организаций.

## III. Конкретные комментарии по рекомендациям

### Рекомендация 1

Директивному органу каждой организации системы Организации Объединенных Наций следует: а) предложить своему административному руководителю представлять в периодических докладах об управлении людскими ресурсами подробную аналитическую информацию о возрастной структуре персонала и другую соответствующую информацию; б) поставить цели, определить контрольные показатели и использовать их для от-

**слеживания мер, принимаемых соответствующей организацией в целях устранения потенциальных последствий старения своих сотрудников.**

4. Комментируя эту рекомендацию, организации подчеркнули прилагаемые ими усилия по сбору и представлению своим директивным органам подробной информации, касающейся демографического состава персонала. Многие отметили прилагаемые усилия, направленные на отслеживание данных, касающихся возрастной структуры соответствующих организаций в рамках нынешних усилий по реформированию системы людских ресурсов. Некоторые также отметили, что требуемая возрастная структура может зависеть от мандата и потребностей организации.

#### **Рекомендация 2**

**Директивному органу каждой организации системы Организации Объединенных Наций следует предложить своему административному руководителю провести обзор кадровой структуры своей организации в целях создания структуры, сбалансированной по уровням должностей. Для омоложения кадрового состава необходимо увеличить число должностей низких уровней (уровня С-2 и С-3) в целях привлечения молодых специалистов. Для решения этой задачи необходимо обеспечить должное сотрудничество и координацию между кадровыми/финансовыми подразделениями и профильными подразделениями.**

5. Хотя члены КСР понимают необходимость создания сбалансированной по уровням должностей структуры, многие отмечают, что такие обзоры в последнее время уже были проведены, и по их результатам был сделан вывод о том, что такие структуры уже существуют или практические меры для достижения сбалансированной структуры уже принимаются.

#### **Рекомендация 3**

**Административным руководителям всех организаций системы Организации Объединенных Наций следует провести, в консультации с КМГС и Сетью по вопросам людских ресурсов КСР, обзор стандартных требований для занятия должностей уровня С-3 и ниже, уделяя повышенное внимание уровню образования, техническим навыкам и потенциальной результативности работы.**

6. Организации в целом соглашались с этой рекомендацией, и многие отмечают, что они уже разработали стандарты для найма на должности уровня С-3 и ниже. Многие также отмечают, что в соответствии с существующей политикой при рассмотрении кандидатов на все должности упор больше делается на компетентность, профессионализм и другие квалификационные требования (в частности, на уровне образования), чем на стаж работ.

#### **Рекомендация 4**

**Административным руководителям всех организаций системы Организации Объединенных Наций следует: а) принять особые меры для обеспечения притока молодых специалистов путем проведения специальных кампаний по набору сотрудников; б) улучшить перспективы карьерного роста для молодых специалистов посредством более активной подготовки и по-**

вышения квалификации сотрудников; с) выделять достаточно средств на профессиональную подготовку и повышение квалификации сотрудников; d) надлежащим образом решать вопросы обеспечения гармоничного сочетания служебных и семейных обязанностей сотрудников, уделяя особое внимание вопросам, касающимся семей молодых специалистов.

7. Члены КСР в целом соглашаются с мерами, указанными в рекомендации 4, и отмечают, что многие из этих мер в настоящее время либо рассматриваются в их учреждениях, либо уже принимаются. Примером этого может служить проведение хорошо организованных национальных конкурсных экзаменов для набора персонала и экзаменов по языкам в Организации Объединенных Наций, что стимулирует наем молодых специалистов на должности начального уровня, а также осуществляемая во многих организациях программа для младших сотрудников категории специалистов. Кроме того, организации отмечают, что они используют многочисленные методы обеспечения гармоничного сочетания служебных и семейных обязанностей, в частности телеработу, гибкий график работы, работу на неполной ставке, наем супругов и отпуск для отца.

#### **Рекомендация 5**

**Директивным органам организаций системы Организации Объединенных Наций следует предложить административным руководителям: а) представлять регулярные доклады, содержащие прогнозы по выходу сотрудников на пенсию; б) установить показатели работы для прогнозирования потребностей в замене сотрудников и контролировать их соблюдение; с) принять соответствующие меры для обеспечения должной передачи знаний и сохранения институциональной памяти.**

8. Организации отмечают, что, хотя эта рекомендация адресована директивным органам, многим организациям уже предложено двигаться в указанном в рекомендации направлении. Например, Организация Объединенных Наций отмечает, что аналитическая информация о прогнозах по выходу на пенсию в настоящее время представляется в ежегодных докладах Генерального секретаря о составе Секретариата и в представляемых раз в два года докладах об использовании пенсионеров.

#### **Рекомендация 6**

**Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций следует предложить секретариату КСР, через его Сеть по вопросам людских ресурсов, проанализировать нынешнее состояние дел с планированием замещения кадров в этих организациях и включать вопросы планирования замещения кадров в повестку дня для углубленного обсуждения на его регулярных совещаниях в целях разработки политики и основ планирования замещения кадров с использованием общих критериев, указанных в настоящем докладе, для принятия системой Организации Объединенных Наций.**

9. Хотя многие члены КСР отмечают, что планирование замещения кадров уже является частью их существующей директивной основы в области людских ресурсов, они, тем не менее, соглашаются с предложением о том, чтобы секретариат КСР, через его Сеть по вопросам людских ресурсов, приступил к

дальнейшей разработке такой политики, и отмечают, что Сеть уже приступила к проведению соответствующих обсуждений.

#### **Рекомендация 7**

**Генеральной Ассамблее следует просить Генерального секретаря Организации Объединенных Наций в качестве Председателя КСР инициировать проведение с участием Правления Объединенного пенсионного фонда персонала Организации Объединенных Наций и КМГС обзора по вопросу о возможности изменения обязательного возраста выхода на пенсию, принимая во внимание число сотрудников, которым в скором будущем предстоит выйти на пенсию в системе Организации Объединенных Наций, и с должным учетом увеличения вероятной продолжительности жизни в возрасте 60 лет.**

10. Организации системы с интересом принимают к сведению эту рекомендацию и, в целом признавая значение исследования последствий изменения обязательного возраста выхода на пенсию, отмечают, что такое изменение повлияет на возрастную структуру в организациях таким образом, что это будет противоречить ранее вынесенным рекомендациям, направленным на обеспечение более сбалансированной возрастной структуры. Организации отмечают, что любое исследование должно учитывать аспекты финансирования. Например, повышение обязательного возраста выхода на пенсию может привести к уменьшению объема обязательств государств-членов по медицинскому страхованию после выхода в отставку, но это может также привести к увеличению расходов на медицинское страхование.

#### **Рекомендация 8**

**Административным руководителям организаций системы Организации Объединенных Наций в координации с КСР и КМГС следует рассмотреть существующие положения и финансовые ограничения, касающиеся использования пенсионеров, в целях повышения их гибкости и представить соответствующие предложения своим директивным органам.**

11. Организации в целом приветствуют эту рекомендацию и соглашаются с предложением провести обзор существующих положений и финансовых ограничений, касающихся использования пенсионеров. Они отмечают, что повышение финансового лимита в отношении пенсионеров содействовало бы выполнению рекомендации 5(с), касающейся передачи знаний.