



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто семьдесят седьмая сессия

177 EX/6 Part I

Париж, 31 августа 2007 г.
Оригинал: английский

Пункт 6 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

ЧАСТЬ I

Кадровая политика

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 176 EX/6 (I) Генеральный директор представляет Исполнительному совету доклад о реализации рамок политики в области людских ресурсов.

Проект решения: пункт 4.

1. Настоящий документ представляется во исполнение решения 176 EX/6 (I), в котором Генеральному директору предлагается представить Исполнительному совету на его осенней сессии доклад о реализации рамок политики в области людских ресурсов.
2. Исполнительный совет предложил также Генеральному директору представить Генеральной конференции на ее 34-й сессии доклад об осуществлении среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии. Учитывая тесную взаимосвязь этих двух пунктов, а также в целях рационализации рассылки документов руководящим органам, документ 34 C/28 (Доклад о кадровой политике, Часть I) приводится в приложении к настоящему документу.
3. В соответствии с просьбой, содержащейся в решении 176 EX/6 (I), в докладе содержится информация о разработке подхода для мониторинга воздействия мероприятий по подготовке кадров.

Предлагаемый проект решения

4. В свете изложенных в настоящем документе соображений Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. **ссылаясь** на решение 176 EX/6 (I);
2. **рассмотрев** документ 177 EX/6, Часть I;
3. **принимает к сведению** проделанную работу по реализации рамок реформы политики в области людских ресурсов и осуществлению среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии;
4. **просит** Генерального директора:
 - (a) продолжать реализацию рамок реформы политики в области людских ресурсов, обеспечивая ее соответствие политике и практике в общей системе Организации Объединенных Наций;
 - (b) продолжить осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии;
 - (c) представить Исполнительному совету на его 180-й сессии и Генеральной конференции на ее 35-й сессии доклад о реализации рамок политики в области людских ресурсов и осуществлении утвержденной среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

ANNEX

177 EX/6 Part I
Annex

34 C

General Conference
34th session, Paris 2007

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

المؤتمر العام
الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

Conferencia General
34^a reunión, París 2007

大会
第三十四届会议，巴黎，2007

34 C/28
Part I
30 августа 2007 г.
Оригинал: английский

Пункт 11.1 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

РЕЗЮМЕ

Источник: резолюция 33 C/75, Часть I.

История вопроса: Генеральная конференция предложила Генеральному директору «продолжать осуществление рамок реформы политики в области людских ресурсов» и «осуществлять утвержденную среднесрочную и долгосрочную стратегию кадрового обеспечения с учетом стратегии и программ Организации в рамках будущих бюджетов», а также «представить Исполнительному совету на его 175-й сессии доклад об осуществлении кадровой политики». На своей 176-й сессии в решении 176 EX/6 (I) Исполнительный совет предложил Генеральному директору представить доклад об осуществлении среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии на 34-й сессии Генеральной конференции.

Цель: настоящим Генеральный директор представляет Генеральной конференции доклад, в котором изложены результаты реформы в области кадровой политики, а также среднесрочная и долгосрочная стратегия кадрового обеспечения. Со времени последней сессии Генеральной конференции доклады по этим двум вопросам представлялись Исполнительному совету в документах 174 EX/6 Part I и 176 EX/6 Part I.

Требуемое решение: пункт 53.

Введение

1. В настоящем документе (раздел I) обобщен достигнутый с 2005 г. прогресс в реализации рамок политики в области людских ресурсов. В разделе II представлен доклад о ходе осуществления среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии, утвержденный Генеральной конференцией на ее 33-й сессии.

Раздел I. Обновление рамок политики в области людских ресурсов

2. На своей 33-й сессии Генеральная конференция обратилась к Генеральному директору с просьбой продолжать реализацию рамок политики в области людских ресурсов и представить соответствующий доклад Исполнительному совету на его 175-й сессии. Доклады были представлены на 175-й и 176-й сессиях Совета. На своей 176-й сессии Исполнительный совет предложил Генеральному директору представлять на ежегодной основе Совету соответствующий доклад на его осенней сессии.

3. С 2004 г. в центре внимания находились преимущественно вопросы реализации рамок политики в области людских ресурсов, которые включают десять тщательно проработанных новых мер, охватывающих основные области управления людскими ресурсами. При разработке политики в области людских ресурсов Секретариат неизменно стремится согласовывать и унифицировать свою практику с политикой в рамках общей системы Организации Объединенных Наций, принимая во внимание конкретные организационные потребности. Ниже изложены основные достижения, касающиеся рамок политики в области людских ресурсов.

Политика оценки служебной деятельности: дополнительные сведения о реализации

4. В мае 2006 г. во всей Организации завершился первый двухлетний цикл оценки служебной деятельности. Он включал следующие мероприятия: подготовку определения ожидаемых результатов на период 2004-2005 гг., определение целей обучения и соответствующих мер, среднесрочный неофициальный обзор служебной деятельности и оценку результатов и достижений в конце двухлетнего периода. Аттестационные группы, созданные в каждом секторе, бюро, подразделении на местах, рассматривают служебные характеристики сотрудников с целью обеспечения качества, объективности и согласованности оценок служебной деятельности. В процессе оценки служебной деятельности использовалась программа PERFLOWEB – информационное средство, действующее на базе Интранет.

5. В течение двухлетнего периода 2004-2005 гг. служебные характеристики были подготовлены для 77% сотрудников, что превысило нормативный показатель ООН, равный 70%. Аттестационные группы сыграли роль в повышении качества и согласованности служебных характеристик. 60% сотрудников провели самооценку, хотя эта форма работы считается необязательной. Главным уроком первого цикла стал вывод о важности восприятия оценки старшими руководителями в качестве одной из ключевых управленческих обязанностей, которая должна выполняться конструктивно и квалифицированно. Второй двухлетний цикл оценки начался в 2006 г. с определения ожидаемых результатов и формулировки целей обучения и соответствующих мер на 2006-2007 гг. В рамках этого двухлетнего периода руководящие сотрудники должны представить служебные характеристики к марту 2008 г.

Политика в области обучения и повышения квалификации сотрудников: дополнительные сведения о реализации

6. Генеральная конференция просила, чтобы в рамках реализуемой с 2004 г. политики в области обучения и повышения квалификации сотрудников была обеспечена разработка учебных планов и проведение учебных мероприятий. С этой целью Комиссия по вопросам обучения и повышения квалификации составила планы подготовки персонала на периоды 2004-2005 гг. и 2006-2007 гг., которые были утверждены Генеральным директором.

7. В 2006-2007 гг. бюджетные средства в размере 6 млн долл., выделенные на цели профессиональной подготовки и составлявшие примерно 2% от общих расходов на персонал, распределялись следующим образом: для проведения корпоративных учебных мероприятий была выделена сумма в размере 4,2 млн долл., а секторам, бюро, подразделениям на местах и институтам (категория I) была выделена сумма в 1,8 млн долл. с целью удовлетворения их конкретных потребностей в области подготовки кадров. Комиссия по вопросам обучения и повышения квалификации сыграла весьма полезную роль в области планирования, реализации и мониторинга мероприятий по обучению и повышению квалификации, а также в плане надзора за осуществлением учебных мероприятий и исполнением бюджета. В 2006-2007 гг. учебные мероприятия насчитывали в общей сложности примерно 5 830 участников.

8. В рамках программы корпоративной подготовки первостепенное внимание уделялось следующим четырем главным целям:

(a) *Повышение культуры управления и подотчетности:*

- с 2004 г. подготовку по вопросам управления, ориентированного на конечные результаты (УКР), получили примерно 717 сотрудников, что составляет большую часть персонала в подразделениях на местах;
- в 2006 г. примерно 24 руководящих сотрудника приняли участие в Программе подготовки в области руководства и управления преобразованиями (РУПП). За период с 2002 г. подготовку в этой области прошло около 260 руководителей старшего звена.

(b) *Повышение организационной эффективности:*

- была организована подготовка с целью совершенствования навыков руководителей и административного персонала подразделений на местах: в 2006-2007 гг. в ней приняли участие 62 сотрудника административных подразделений на местах. С 2004 г. подготовку в этой области получили в общей сложности 116 сотрудников подразделений на местах;
- около 570 сотрудников получили возможность улучшить свои навыки работы с офисными компьютерными программами;
- более 500 сотрудников ежегодно совершенствовали свою языковую подготовку по шести официальным языкам с уделением особого внимания двум рабочим языкам Секретариата.

(c) *Повышение уровня знаний и навыков:*

- в 2006-2007 гг. в двух регионах (арабские государства и Латинская Америка и Карибский бассейн) подготовка к работе со средствами программирования ООН (ОСО/РПООНПР) была организована для 60 сотрудников (персонал программ и директора бюро); в 2004-2005 гг. подготовка в этой области организована для более чем 120 участников из регионов Африки, Азии и Тихого океана, благодаря чему подготовку к работе с ОСО/РПООНПР в общей сложности прошли 180 сотрудников;
- в 2006-2007 гг. в рамках повышения профессиональной квалификации 76 программных специалистов прошли подготовку по использованию в процессе программирования на уровне подразделений на местах подхода, учитывающего аспекты прав человека; 130 сотрудников получили подготовку по вопросам гендерного равенства и 40 сотрудников – по учету проблем молодежи;

- в рамках осуществления политики в отношении ВИЧ/СПИДа в Штаб-квартире был разработан учебный курс по вопросам профилактики ВИЧ/СПИДа в связи со служебной деятельностью, причем в Штаб-квартире этот курс прошли примерно 287 сотрудников. ЮНЭЙДС организовал аналогичные учебные занятия для персонала подразделений на местах;
- для новых сотрудников, получивших назначение на должности в Штаб-квартире, была разработана новая вводная программа на CD-ROM под названием «Добро пожаловать в ЮНЕСКО». В 2007 г. в Штаб-квартире начался пилотный этап этой программы, в рамках которого прошли подготовку 30 вновь нанятых сотрудников.

(d) *Содействие мероприятиям по обучению и повышению квалификации:*

- в Штаб-квартире был создан мультимедийный центр и разработаны новые средства электронного обучения с использованием пакетов программ по информационным технологиям и иностранным языкам для самостоятельного изучения. На основе использования интерактивных CD-ROM будут проводиться следующие курсы корпоративной подготовки и учебные мероприятия: подготовка по институциональным аспектам: (курсы по вопросам управления и администрации в подразделениях на местах); курс «Руководство людьми» для руководящих сотрудников; вводный курс, знакомящий с Интернетом; применение в программировании подхода, ориентированного на соблюдение прав человека; руководящие принципы программирования и мониторинга учебных мероприятий.

9. На период 2008-2009 гг. Комиссия по вопросам обучения и повышения квалификации готовит новый план корпоративной подготовки, в котором основное внимание сосредоточено на повышении квалификации в поддержку предложенной ООН концепции «Единство действий».

Обучение и повышение квалификации: оценка эффективности программ подготовки

10. В 2006-2007 гг. проводилась оценка эффективности профессиональной подготовки по применению подхода, ориентированного на соблюдение прав человека, а также в области управления с ориентацией на конечные результаты. Служба IOS также приступила к оценке эффективности выполняемой ЮНЕСКО Программы подготовки в области руководства и управления преобразованиями (ПРУП), планируя завершить это мероприятие в конце 2007 г. В его рамках основное внимание уделяется актуальности, эффективности, воздействию, устойчивости и эффективности с точки зрения затрат. По итогам оценки будет подготовлен набор рекомендаций для рассмотрения на предмет дальнейшей деятельности.

Методология для мониторинга воздействия мероприятий по подготовке кадров на планирование и выполнение программы

11. В соответствии с просьбой Исполнительного совета (документ 176 EX/Decisions) Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) во взаимодействии с IOS, BSP и Комиссией по вопросам обучения и повышения квалификации выступило с инициативой разработки «систематического подхода и методологии для мониторинга воздействия мероприятий по подготовке кадров на планирование и выполнение программы». Предложенная методология включает следующие три этапа:

Этап 1: Укрепление связей с программными приоритетами – УКР – Рамки программы обучения и повышения квалификации

В тесном взаимодействии с HRM Комиссия по вопросам обучения и повышения квалификации будет оказывать помощь в налаживании более четких и систематических связей между двухлетними рамками программы обучения и повышения квалификации и проводимым на двухлетней основе планированием и осуществлением программы ЮНЕСКО, добиваясь на основе принципов УКР четкой увязки с программными приоритетами и ожидаемыми результатами деятельности ЮНЕСКО. Заявки на проведение подготовки будут подаваться с использованием разрабатываемой стандартизированной формы, которая обеспечит возможность дальнейшего совершенствования программирования, мониторинга, отчетности и оценки, а также повысит прозрачность процесса утверждения заявок на финансирование мероприятий по подготовке и повышению квалификации. В заявках на проведение подготовки нужно будет указывать следующие сведения: (1) **обоснование**: цель подготовки, целевая группа, ожидаемые результаты, вклад в достижение организационных/институциональных целей и выполнение соответствующих программ; (2) **сведения, касающиеся подготовки**, например, содержание, инструкторы, стоимость, сроки, место проведения (Штаб-квартира/подразделения на местах), число участников и учебные материалы, а также (3) **результаты/воздействие**: оценка подготовки участниками и организаторами или инструкторами, соответствие поставленным целям, а также воздействие на планирование и осуществление программ.

Этап 2: Представление отчетности и передовая практика

Отчеты о мероприятиях по подготовке, которые должны составлять ее координаторы, будут включать сведения по перечисленным выше темам, а также раздел, посвященный извлеченным урокам/передовой практике. В отчетах необходимо указывать, какое воздействие подготовка оказывает на планирование и осуществление программ. В дальнейшем эти сведения будут изучаться в Секции подготовки кадров и продвижения по службе (HRM/TCD) и в Комиссии по вопросам обучения и повышения квалификации и помогут Комиссии в составлении ее рекомендаций в отношении прекращения, расширения или изменения отдельных программ либо отказа в утверждении дополнительного финансирования в тех случаях, когда результаты, возможно, окажутся неудовлетворительными.

Этап 3: Оценка воздействия на планирование и осуществление программы

При оценке воздействия подготовки на планирование и осуществление программы необходимо принимать во внимание целый ряд сопутствующих факторов, в том числе нематериального характера, которые значительно осложняют измерение воздействия подготовки. К ним относятся: сложившаяся культура управления; деятельность наставников; административные правила, действующие положения, процедуры и системы; ограничения, связанные с использованием информационной технологии/других видов инфраструктуры; индивидуальные способности; мотивационные установки; отсутствие необходимых сведений; нехватка надлежащих финансовых и людских ресурсов; низкая эффективность применяемых инструментов; проведение последующей деятельности по итогам подготовки и т.д.

Предлагаемые улучшения в использовании УКР и требования к отчетности должны обеспечивать возможность измерения и отслеживания воздействия учебных мероприятий и использование количественных и качественных показателей эффективности учебных мероприятий в течение двухлетнего периода 2008-2009 гг., включая отзывы/удовлетворенность учащихся, коэффициент отсева, применение полученных знаний и т.д. Необходимо также предусмотреть механизм анализа эффективности затрат, совершенствование методов обучения и определение предпочтений целевой группы.

Комиссия ЮНЕСКО по вопросам обучения и повышения квалификации в тесном взаимодействии с BSP, IOS и HRM будет добиваться систематической и четкой увязки учебных меро-

приятый, включенных в рамки программы обучения и повышения квалификации, с воздействием на двухлетний процесс планирования и осуществления программы ЮНЕСКО, включая программные цели и УКР.

Рассматриваемая методология в настоящее время находится на пилотной стадии с целью применения в предстоящем двухлетнем периоде. К концу 2009 г. намечено провести обзор ее применения и внести необходимые коррективы и улучшения.

Политика по проблемам ВИЧ и СПИДа в связи со служебной деятельностью

12. В 2006 г. ЮНЕСКО выпустила документ о политике по проблемам ВИЧ и СПИДа в связи со служебной деятельностью, подготовленный в соответствии с общей политикой и практикой ООН. В документе изложены такие руководящие принципы, как необходимость преодоления стигматизации и дискриминации, обеспечение гендерного равенства, профилактики и подготовки кадров, а также решение о создании Комитета по проблемам ВИЧ и СПИДа в связи со служебной деятельностью. В Штаб-квартире интенсивную внутриорганизационную подготовку по этому вопросу прошли примерно 287 участников. ЮНЕСКО также участвует в межведомственной программе «ООН проявляет заботу», посвященной проблемам ВИЧ и СПИДа в связи со служебной деятельностью в учреждениях ООН, и сохраняет приверженность требованию применения минимальных стандартов, утвержденных учреждениями ООН в плане реализации политики в отношении проблем ВИЧ/СПИДа в связи со служебной деятельностью.

Политика повышения по службе: дополнительные сведения о реализации

13. В рамках осуществления новой политики повышения по службе, переход к которой состоялся в ноябре 2003 г., было подтверждено, что для повышения по службе будут использоваться два основных способа: конкурсный набор и реклассификация должностей, причем предпочтение будет отдаваться конкурсному набору. В соответствии с этой политикой в 2006-2007 гг. повышение по службе получили 229 сотрудников, из которых большинство (118, или 47%) были назначены по итогам проведения конкурса на заполнение должности, 88 (39%) – в результате изменения класса должности и 33 (14%) – в результате повышения по службе в рамках должностей двойного класса¹. За период с января 2006 г. по июнь 2007 г. продвижение по службе получили в общей сложности 11% всех сотрудников. Этот показатель соответствует практике других учреждений ООН.

Политика повышения по службе: предложение в отношении программы повышения по службе на основе заслуг

14. В дополнение к существующей политике в отношении служебного роста Бюро по управлению людскими ресурсами подготовило предложение о программе повышения по службе на основе заслуг и о системе признания достижений. В начале 2007 г. состоялись всесторонние консультации с Консультативным советом по кадровой политике (КСКП). В июле 2007 г. директор HRM выступила с докладом перед Комиссией по международной гражданской службе. Обе программы – в отношении повышения по службе на основе заслуг и признания достижений – были одобрительно восприняты участниками и нашли весьма положительный отклик. Комиссия выступает в поддержку этих инициатив, направленных на признание достижений и вознаграждение результативной работы персонала.

15. Предложенная программа **повышения на основе заслуг** будет дополнять принятые в Организации способы повышения по службе. К участию в ней допускаются все категории персонала. Программа будет иметь исключительный характер и в течение двухлетнего периода число соответствующих повышений по службе, в зависимости от квоты, установленной Генеральным директором, будет весьма ограниченным. Финансирование повышения по

¹ Например, должности P-1/P-2.

службе на основе заслуг будет производиться из Резерва для реклассификации должностей/повышения по службе на основе заслуг, ранее именовавшегося «Резерв для реклассификации должностей». Генеральный директор предлагает увеличить его размеры с 1,5 млн долл. до 2 млн долл. и из этой суммы выделить на цели повышения по службе на основе заслуг 1 млн долл. Эта сумма предположительно покроет расходы, связанные с карьерным ростом примерно 40 сотрудников (около 2% от общей численности персонала) в течение двухлетнего периода 2008-2009 гг.

16. Применяемая система должна быть открытой, прозрачной и справедливой. В качестве критериев для анализа будут использоваться продемонстрированные результаты, эффективность работы и мобильность в географическом и функциональном плане, а также продемонстрированные управленческие умения и навыки и способность к работе на более высоком уровне. Балловая система позволит оценивать ранг сотрудников, рекомендуемых к повышению по службе. В отношении персонала категории специалистов особое значение будет придаваться географической мобильности. Рекомендации о повышении по службе на основе заслуг будут включаться в процесс подготовки служебных характеристик. Их рассмотрение будет проводить группа по вопросам повышения по службе под председательством первого заместителя Генерального директора в составе трех членов, назначаемых Генеральным директором; двух директоров подразделений на местах и одного наблюдателя от ассоциации персонала каждого из соответствующих подразделений. Повышения по службе на основе заслуг будут утверждаться Генеральным директором. Эту схему планируется осуществить на пилотной основе в 2008-2009 гг., а затем провести ее оценку.

17. Одновременно с программой повышения по службе на основе заслуг предлагается учредить «Премия Генерального директора для коллектива». Эта неденежная награда учреждается с целью признания выдающегося вклада коллективов и таких качеств, как работа в коллективе, инициативность, новаторство, творческий подход и ориентация на обеспечение услуг. Она служит для вознаграждения в связи с результатами, процессами и эффективной практикой работы и будет присуждаться с соблюдением требований открытости, справедливости и прозрачности.

Программа по этике

18. В 2006 г. HRM и IOS, основываясь на соответствующей программе Секретариата Организации Объединенных Наций, разработали набросок программы по этике. Ее цель – сформировать в ЮНЕСКО этическую рабочую среду и содействовать развитию культуры этики, прозрачности и подотчетности. Ключевые элементы этой программы включают оказание консультативной помощи по этическим вопросам (линия помощи по вопросам этики); организацию подготовки в области этики и соответствующих информационных совещаний; использование норм поведения; канал добровольного раскрытия информации; осуществление политики защиты лиц, сигнализирующих о нарушениях, и меры по раскрытию финансовых данных, касающиеся старших руководителей и сотрудников, работающих с конфиденциальной информацией. Осуществление этой программы возлагается на сотрудника по вопросам этики уровня P-5, который будет отчитываться непосредственно перед Генеральным директором. В течение 2008-2009 гг. в рамках документа 34 C/5 на эти цели предлагается выделить 736 200 долл. В начале 2007 г. HRM подготовило и распространило среди всех сотрудников брошюру «Нормы поведения международных гражданских служащих», изданную в новом, удобном для чтения формате и проиллюстрированную конкретными примерами.

Раздел II. Осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии

19. Среднесрочная и долгосрочная кадровая стратегия, утвержденная Генеральной конференцией в 2005 г., охватывает период 2005-2010 гг. Стратегия предусматривает осуществление широкого спектра инициатив в области людских ресурсов и ставит целью добиться, чтобы кадровый состав ЮНЕСКО соответствовал характеру деятельности Организации, ко-

торая сосредоточена на осуществлении программ, ориентирована на достижение конкретных результатов и призвана быть эффективной с точки зрения затрат. По состоянию на июнь 2007 г. в процессе осуществления находились следующие инициативы (резюме в Приложении):

Обзор кадровых ресурсов программных секторов

20. В 2006 г. были осуществлены значительные организационные изменения в структуре/кадровом составе двух программных секторов (образование и культура) и соответствующее перераспределение ресурсов в пользу приоритетных программ. Реорганизация **Сектора образования** состоялась в 2006 г. и преследовала цель повышения ориентации на конечные результаты и усиление работы подразделений на местах. Значительные структурные изменения произошли в Штаб-квартире, где число программных отделов сократилось с шести до четырех. В отношении двух отделов (Координация приоритетов ООН и Образовательные стратегии и поддержка на местах) была проведена работа по упорядочению и реорганизации. Была создана новая децентрализованная структура и пересмотрена подотчетность между Штаб-квартирой и подразделениями на местах для Сектора образования. Эти изменения привели к большей концентрации кадровых ресурсов в поддержку ОДВ – приоритетной программы Сектора образования – в Штаб-квартире и на местах и, следовательно, обеспечивают необходимую поддержку выполнению мандата в области ОДВ. Благодаря увеличению в подразделениях на местах в рамках обычной программы числа должностей категории специалистов (P/NO – специалисты/национальные сотрудники) со 104 в 2006-2007 гг. (33 C/5 Утвержденный) до 122 в 2008-2009 гг. (34 C/5) Сектор усиливает свой потенциал в этой категории, приближаясь к намеченной цели. В результате в 2008-2009 гг. в подразделениях на местах будет занято 62% сотрудников категории специалистов Сектора образования, предусмотренных обычной программой, в сравнении с 57% в 2006-2007 гг. (Утвержденный 33 C/5).

21. В 2006 г. Сектор культуры также провел всеобъемлющий обзор и реорганизацию кадровой структуры, позволившие сформировать более рациональную организационную структуру и перераспределить ресурсы персонала в пользу приоритетных программ. Новая структура, соответствующая главным направлениям программы этого Сектора, включает четыре подразделения: Центр всемирного наследия, Отдел культурных ценностей и нематериального наследия, Отдел форм культурного самовыражения и индустрии творчества и Отдел культурной политики и межкультурного диалога. В целях выполнения обязанностей Сектора, связанных с нормативными документами, в каждом подразделении, ответственном за одну или несколько конвенций, было проведено перераспределение специалистов по правовым вопросам, с тем чтобы укрепить потенциал Сектора в плане осуществления конвенций, касающихся охраны и поощрения культурного разнообразия, что является приоритетной областью его работы. Таким образом, правовые аспекты теперь более тесно связаны с самой тематикой программы и с оперативной деятельностью по осуществлению этих различных документов. Проведена также переоценка распределения программного персонала в Штаб-квартире и на местах в целях обеспечения необходимых уровней кадровой поддержки осуществления программы. На первом этапе предусмотрено перераспределение кадровых ресурсов для обеспечения присутствия программного персонала Сектора культуры в каждом подразделении на местах на кластерном и национальном уровнях, для участия в разработке страновых программ. В подразделениях на местах число должностей категории специалистов (P/NO), предусмотренных обычной программой, увеличится с 38 в 2006-2007 гг. (**33 C/5 Утвержденный**) до 43 в 2008-2009 гг. (34 C/5), после чего в подразделениях на местах будет находиться 38% общей численности сотрудников категории специалистов, предусмотренных обычной программой для Сектора культуры. Будет рассмотрен вопрос о дальнейшей реорганизации структуры подразделений на местах в свете итогов работы Специальной группы по проведению обзора децентрализации.

22. **Сектор коммуникации** пересмотрел свою структуру в Штаб-квартире и осуществил реорганизацию одного из своих основных отделов – Отдела информационного общества с

целью приведения его в соответствие с главными направлениями программы. Была рационализирована структура этого отдела; из трех секций сформировано две, что позволило улучшить взаимодействие и согласованность, а также обеспечить больший контроль. Сектор коммуникации отличается широкой представленностью сотрудников категории специалистов (P/NO) в подразделениях на местах. Здесь занята половина от общей численности таких сотрудников, предусмотренной в рамках обычной программы.

23. Организационные изменения в **Секторах естественных наук и социальных наук** будут зависеть от результатов обзора, который проводился по распоряжению Генерального директора с целью разработки перспективных стратегических рамок научных программ ЮНЕСКО. Группа, проводившая обзор, работала в составе научных экспертов, представлявших государства-члены всех регионов; соответствующих заместителей Генерального директора и директора Бюро стратегического планирования (BSP) под председательством первого заместителя Генерального директора. Рекомендации группы будут представлены Генеральной конференции на ее 34-й сессии. Одновременно целевой группе в составе заместителей Генерального директора по секторам SC, SHS, МОК и директора BSP под председательством первого заместителя Генерального директора были предоставлены полномочия по подготовке плана осуществления на основе указанных рекомендаций.

Предоставление кадровых ресурсов подразделениям на местах

24. Одной из целей кадровой стратегии является надлежащее укомплектование подразделений на местах, с тем чтобы они могли выполнять свои обязанности и реагировать на новые возможности. Предложенный на 2008-2009 гг. бюджет, если сравнить его с утвержденным документом 33 C/5, служит дополнительным свидетельством дальнейшего укрепления потенциала подразделений на местах, обеспечивая чистое увеличение их штата на 62 должности, благодаря чему общее число должностей, предусмотренных обычной программой для подразделений на местах, возрастет до 673 и составит 35% от общей численности должностей по обычной программе. Для сравнения следует указать, что в 2000-2001 гг. в подразделениях на местах было занято 25% всего персонала.

25. В таблице 1 показано, что кадровый потенциал подразделений на местах по категории специалистов увеличился в Секторах образования, социальных наук и культуры. Отсутствие изменений или их незначительный масштаб в плане перераспределения должностей в пользу подразделений на местах были характерны для Сектора естественных наук (в отношении которого проводится обзор, см. пункт 23) и Сектора коммуникации, где в подразделениях на местах уже работает половина его сотрудников категории специалистов, предусмотренных обычной программой. Сегодня доля должностей категории специалистов (D/P/NO), предусмотренных обычной программой, в программных секторах на местах варьируется от 36% (SHS), 38% (CLT), до 44% (SC), 49% (CI) и 62% (ED). С другой стороны, предложение о том, чтобы в каждом кластерном бюро имелся первый заместитель директора бюро на уровне P-4/P-5, выполнить не удалось ввиду бюджетных ограничений.

Таблица 1

Распределение должностей категории специалистов (D/P/NO – директора/специалисты/национальные сотрудники) (Обычная программа) (Штаб-квартира – подразделения на местах) в разбивке по секторам

Сравнительные данные за 2006-2007 гг. (33 С/5 Утвержденный) и 2008-2009 гг. (сценарий НРР согласно 34 С/5)

Сектор	2006-2007 гг. (источник: 33 С/5 Утвержденный)		2008-2009 гг. (источник: 34 С/5)	
	Должности D/P в Штаб-квартире	Должности D/P/NO в подразделениях на местах	Должности D/P в Штаб-квартире	Должности D/P/NO в подразделениях на местах
Образование	78 (43%)	104 (57%)	75 (38%)	122 (62%)
Естественные науки	57 (56%)	44 (44%)	59 (56%)	46 (44%)
Социальные науки	43 (70%)	18 (30%)	39 (64%)	22 (36%)
Культура	74 (66%)	38 (34%)	71 (62%)	43 (38%)
Коммуникация	31 (49%)	32 (51%)	32 (51%)	31 (49%)

26. Предоставление дополнительных кадровых ресурсов подразделениям на местах в 2008-2009 гг. и структура этих подразделений будут зависеть от итогов **обзора по вопросам децентрализации**. Обзор был выполнен в 2007 г. Специальной группой по проведению обзора децентрализации и охватывал аспекты, касающиеся структуры и уровней кадрового обеспечения подразделений на местах, их численность, а также требования в отношении навыков и профессиональных качеств сотрудников в контексте концепции «Единая ООН».

Обзор вспомогательных и административных функций

27. Генеральный директор принял решение учредить Целевую группу для проведения обзора административных и вспомогательных функций и процедур Секретариата. Группе поручено изучить эффективные с точки зрения затрат варианты оптимизации центральных и вспомогательных служб и повышения эффективности обслуживания и поддержки. Специальная группа будет работать под председательством первого заместителя Генерального директора в составе представителей центральных и вспомогательных служб, а также представителей программных секторов. В 2008 г. группа представит Генеральному директору свои выводы и рекомендации.

Укрепление управленческого потенциала и подотчетности

28. В целях укрепления управленческого потенциала и подотчетности, как это предусмотрено в кадровой стратегии, в 2006-2007 гг. были внедрены следующие средства/механизмы:

- Подготовлены таблицы делегированных полномочий и подотчетности в отношении управления людскими ресурсами, обеспечения безопасности, финансов, служебных поездок, закупок, а также приобретения товаров и услуг. В них четко определяется подотчетность руководителей в перечисленных областях. Соответствующий мониторинг обеспечивает Комитет по делегированию полномочий и подотчетности

(КДПП), работающий под председательством первого заместителя Генерального директора.

- Для руководителей старшего звена – заместителей Генерального директора, директоров бюро и руководителей подразделений на местах – были разработаны соглашения о служебной деятельности, являющиеся неотъемлемой частью рамок подотчетности старших руководителей. В соглашениях четко определяются сферы ответственности за осуществление программ, а также за три области деятельности, поддерживающей реализацию программ (внешние отношения и партнерские связи, руководство людьми и управление бюджетом/финансовыми средствами). Аттестация руководителей старшего звена проводится на основе результатов, достигнутых в этих четырех областях. В 2007 г. в отношении заместителей Генерального директора и руководителей отдельных подразделений на местах на пилотной основе применяется новое соглашение о служебной деятельности. После оценки его эффективности будут подготовлены рекомендации относительно всесторонней реализации этой инициативы в 2008-2009 гг.
- С целью укрепления культуры подотчетности в ЮНЕСКО в рамках Программы подготовки в области руководства и управления преобразованиями организована обязательная подготовка, которую с 2002 г. прошли **260** старших руководителей. К концу 2007 г. IOS завершит оценку воздействия этой программы и внесет необходимые коррективы.

29. В целом число **старших руководящих сотрудников** по-прежнему невелико: по состоянию на 1 июня 2007 г. число сотрудников, занимающих должности категории директоров и выше, составляло 89 человек при предельном верхнем уровне в 99 сотрудников категории директоров и выше согласно документу 33 C/5 (обычная программа). В сравнении с этим на 15 ноября 1999 г. фактическая численность сотрудников D-1 и выше составляла почти 200 человек. Сотрудники, занимающие должности категории директоров и выше, составляют 5% от общей численности персонала² и 12% от числа международных сотрудников категории специалистов³.

Повышение роли сотрудников категории общих служб

30. Одной из целей кадровой стратегии на 2008-2009 гг. является повышение роли **сотрудников категории общих служб**. В Штаб-квартире проведен обзор и обновление описаний должностей в отношении примерно 800 сотрудников категории общих служб, где при этом в соответствующих случаях в такие описания вносились единые формулировки. Кроме того, в Секторе коммуникации и в Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) началась разработка **общих положений в отношении профессиональных качеств** с целью определения требований к основным знаниям, навыкам, умениям и опыту, которыми должны обладать сотрудники для эффективного выполнения ими своих обязанностей. Этот проект охватывает сотрудников категории общих служб и категории специалистов. Общие положения в отношении профессиональных качеств намечено доработать к концу 2007 г. и использовать для определения направлений профессионального роста, разработки планов повышения квалификации и стратегий набора. Аналогичную работу по другим программным секторам планируется провести в 2008-2009 гг.

Улучшение географического распределения и гендерной сбалансированности

31. Расширение **географической представленности и улучшение гендерной сбалансированности** персонала является одной из ключевых задач кадровой стратегии и включает сокращение числа непредставленных и недопредставленных стран; установление

² Данные о числе сотрудников категорий Gs/NO/P/D в рамках обычного бюджета.

³ Данные о числе сотрудников категорий P/D в рамках обычного бюджета.

50-процентной квоты для граждан недопредставленных или непредставленных стран при заполнении вакансий внешними кандидатами и увеличение доли женщин на старших руководящих должностях до 40% к 2015 г. В 2007 г. Генеральный директор распорядился увеличить размер требуемой доли должностей класса директоров, замещаемых женщинами, с 40% до 50%. Всеобъемлющие данные о географическом распределении и географической сбалансированности содержатся в докладе, представляемом Генеральной конференции (34 C/36). Ниже изложены основные сведения по ключевым показателям.

32. Как показано в таблице 2, положение дел с **географическим распределением** неуклонно улучшается и сейчас в Секретариате представлено в общей сложности 161 государство (84% государств-членов) по сравнению со 144 (77%) в июне 2000 г.

Таблица 2. Географическое распределение – изменения с января 2000 г.

Статус	Июнь 2000 г.	Июнь 2001 г.	Июнь 2003 г.	Июнь 2004 г.	Июнь 2005 г.	Июль 2007 г.	Изменение за период с июня 2000 г. по июль 2007 г.
Нормально представлены	67 (36%)	71 (38%)	72 (39%)	73 (38%)	79 (41%)	77 (40%)	+9
Перепредставлены	31 (17%)	28 (15%)	27 (14%)	26 (14%)	26 (14%)	25 (13%)	-6
Недопредставлены	46 (24%)	43 (23%)	49 (26%)	59 (31%)	55 (29%)	59 (31%)	+13
Итого, представлены	144 (77%)	142 (76%)	148 (79%)	158 (83%)	160 (84%)	161 (84%)	+ 17
Не представлены	44 (23%)	46 (24%)	40 (21%)	32 (17%)	31 (16%)	31 (16%)	-13
Итого, государства-члены	188	188	188	190	191	192	+4

33. Со времени последней сессии Генеральной конференции число представленных стран незначительно увеличилось, а число перепредставленных продолжало сокращаться. С другой стороны, число нормально представленных стран уменьшилось на три единицы, а недопредставленных – возросло. Последнее может объясняться большим числом случаев выхода на пенсию, что влияет на географическую сбалансированность, несмотря на непрекращающиеся усилия по набору кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран. В 2006-2007 гг. на географические должности, открытые для внешнего набора, были назначены 42 внешних кандидата. Из них половина (21 человек) были гражданами недопредставленных и непредставленных стран, а это означает достижение поставленной Генеральной конференцией цели, согласно которой 50% кандидатов, назначаемых на географические должности, открытые для внешнего набора, должны быть гражданами непредставленных или недопредставленных стран. В 2008-2009 гг. работа по набору будет продолжаться и тенденциям в отношении ухода сотрудников в отставку будет уделяться пристальное внимание.

34. **Программа молодых специалистов** не только способствует притоку очень талантливых молодых специалистов, но и остается ключевым элементом в работе по совершенствованию географической представленности государств-членов. В 2006-2007 гг. произведен набор 19 новых молодых специалистов, из которых 4 являются гражданами непредставленных стран и 15 – недопредставленных стран. Девять молодых специалистов из набора 2007 г. приступят к выполнению служебных обязанностей в сентябре 2007 г., после чего число государств-членов, представленных в Секретариате, возрастет со 161 до 163.

35. В 2006-2007 гг. в рамках упреждающих мер по улучшению географической сбалансированности в Секретариате в непредставленных и недопредставленных странах региона арабских государств и Карибского бассейна было проведено два рабочих совещания по вопросам набора. Они были организованы с участием всех национальных комиссий этих регионов в рамках проводившихся Генеральным директором консультаций по документам 34 C/4 и 34 C/5.

36. В плане **гендерной сбалансированности** ЮНЕСКО обеспечила паритет среди международных сотрудников категории специалистов (от P-1 до P-5) и вошла в число учреждений ООН, добившихся наилучших результатов в этой области. По состоянию на июль 2007 г. на долю женщин приходилось 59% должностей в категориях P-1/P-2 и P-3 и 40% в категориях P-4 и P-5. Сохраняется определенная диспропорция среди сотрудников категории директоров и выше, где женщины занимают 21% должностей. В 2006-2007 гг. среди 27 кандидатов, назначенных на директорские должности, было шесть женщин (22%). По имеющимся оценкам, для достижения к 2015 г. паритета на уровне директорских должностей в предстоящие восемь лет женщины должны занять 59% вакантных директорских должностей. Для этого по каждому сектору/бюро на 2008-2009 гг. формулируются соответствующие задания. HRM будет уделять их выполнению самое пристальное внимание.

Набор и закрепление высококвалифицированных кадров

37. В кадровой стратегии подтверждается обязательство **набирать и удерживать** высококвалифицированные кадры и создавать благоприятные для работы условия. Ожидаемые результаты включают повышение профессионального уровня сотрудников, укрепление их морального духа и усиление мотивации, а также повышение их профессиональной мобильности.

Тенденции в отношении набора

38. С января 2006 г. по июнь 2007 г. было произведено в общей сложности 162 назначения на должности сотрудников категории специалистов и выше (135 должностей категории P и 27 должностей категории D). Эти показатели сопоставимы с достигнутыми за предшествующие двухлетние периоды. Из 162 кандидатов, назначенных на эти должности, 104 человека (64%) были внутренними кандидатами и 58 человек (36%) – внешними. В 2004-2005 гг. внешние кандидаты получили 51% назначений. Из 27 кандидатов, назначенных в 2006-2007 гг. на директорские должности, девять (33%) были внешними. Эти данные свидетельствуют о том, что при наборе персонала наряду с обеспечением повышения по службе квалифицированных сотрудников учитывается также необходимость привлечения талантливых внешних кандидатов и обновления кадров.

39. В 2006-2007 гг. продолжалась работа по дальнейшему укреплению кадровой политики и процедур и внесению в них определенных корректив. Политика набора персонала, осуществляемая с ноября 2003 г., сделала процесс набора более строгим, поскольку она предусматривает систематическое оповещение о вакансиях и создание групп предварительного отбора и оценки. В течение нынешнего двухлетнего периода в целях повышения качества и своевременности набора были предприняты следующие меры:

- Введены в действие *стандартные критерии набора* на должности сотрудников категории специалистов и сотрудников категории общих служб.
- В отношении завершения каждого этапа процесса набора установлены *служебные стандарты*, определяющие максимальные сроки. Комитет по делегированию полномочий и подотчетности (КДПП) осуществляет контроль за соблюдением этих стандартов.

- Изменены мандат, состав и функции *Консультативного комитета по отдельным кадровым вопросам* (РАВ) – объединенного органа, который представляет рекомендации на рассмотрение Генерального директора. Была уточнена его роль, обновлен его состав и проведена подготовка всех его членов по вопросам, касающимся политики и процедур набора.
- С целью повышения качества решений о наборе на ключевые руководящие должности сектора/бюро могут обращаться в *аттестационный центр*, работа которого дополняет обычный процесс отбора кандидатов. В центре, работой которого руководят внешние эксперты, проводятся собеседования по определению профессиональных качеств с учетом требований в отношении профессиональных качеств старших руководящих сотрудников ЮНЕСКО.
- Выпущены инструкции, которые могут использоваться руководителями при составлении объявлений о вакансиях.
- Рационализирован процесс отбора внутренних кандидатов, после чего предварительный отбор и оценку теперь проводит одна группа вместо двух, отдельно занимавшихся каждым из этих этапов.
- В 2006 г. введена в действие процедура предварительного набора («Процедура общего набора»), в соответствии с которой заблаговременно и одновременно были объявлены 40 вакансий. В течение шести месяцев было заполнено 85% вакантных должностей.
- При объявлении набора из числа внешних кандидатов, связанного с поступлением большого числа внешних заявок, в распоряжение HRM в 2008-2009 гг. будут предоставлены дополнительные ресурсы с целью проведения предварительного отбора и оказания секторам соответствующей помощи.

40. Приняты меры по созданию **потенциала быстрого реагирования**, включавшие составление списка из 26 квалифицированных сотрудников внутри Организации, которые готовы к работе в ситуациях, складывающихся после конфликтов или стихийных бедствий. Отбор сотрудников, включенных в этот список, проводился на основе 13 основных форм, которые должны использоваться в отношении ситуаций, складывающихся после конфликтов (руководители отделений ЮНЕСКО, сотрудники проектов в области образования, коммуникации и информации, естественных наук и социальных и гуманитарных наук, а также административные сотрудники). Разработана соответствующая программа профессиональной подготовки, которую прошли занесенные в указанный список сотрудники и в которой главное внимание уделяется выполнению программы в ситуациях, складывающихся после конфликтов; обеспечению личной безопасности и соответствующей подготовленности, а также работе ЮНЕСКО в условиях взаимодействия нескольких учреждений.

Усиление ротации и повышение мобильности

41. В соответствии с политикой **ротации**, осуществляемой с ноября 2003 г., введена обязательная ротация новых сотрудников при сохранении пятилетнего срока для добровольной ротации уже работающих сотрудников. За период с 1 января 2004 г. в результате кадровых перемещений место службы изменилось у 140 сотрудников категории специалистов. Из них 46 сотрудников (33%) были переведены из Штаб-квартиры в подразделения на местах, 31 (22%) – из подразделений на местах в Штаб-квартиру, и 63 (45%) – между подразделениями на местах. В большинстве случаев при перемещении из Штаб-квартиры в подразделения на местах соответствующие сотрудники получали повышение по службе, а другие перемещения (между подразделениями на местах или из последних в Штаб-квартиру) проводились преимущественно без изменения класса должности. Осуществление всех элементов этой политики, в частности нормативов, касающихся срока пребывания на должности, за-

труднялось такими факторами, как добровольный характер ротации и институциональная культура, закрепляющая ориентацию на работу в Штаб-квартире.

42. На своей 176-й сессии Исполнительный совет обратился к Генеральному директору с просьбой учитывать должным образом обязательную ротацию всех международных сотрудников категории специалистов и обеспечить, чтобы в описаниях должностей, процедурах набора и критериях повышения по службе должный акцент делался на принципах географической, функциональной и межучрежденческой мобильности и ротации персонала, а также учитывать владение рабочими языками ЮНЕСКО. HRM проводит обзор соответствующей политики с целью определения изменений, которые необходимы для активного осуществления ротации, и в ближайшее время представит Генеральному директору соответствующие предложения. В этой связи будут извлечены уроки из опыта других учреждений и учтены соответствующие рекомендации Объединенной инспекционной группы (ОИГ).

43. Обзор проводимой политики ротации был проведен и ревизорами со стороны. Его цель заключалась в анализе осуществления политики и соответствующих процедур и практики за период с января 2004 г. Выводы и рекомендации ревизора со стороны станут основным вкладом в проведение обзора политики ротации и окажут большую помощь в улучшении деятельности ЮНЕСКО в этой области.

Инициативы в отношении развития карьеры

Межучрежденческое сотрудничество: сеть развития карьеры и встреча за круглым столом

44. С целью содействия межучрежденческому сотрудничеству и распространения информации о передовой практике в области развития карьеры ЮНЕСКО провела в ноябре 2006 г. третью ежегодную встречу ООН за круглым столом по вопросам служебного роста, в которой приняли участие 87 занимающихся этими вопросами сотрудников, представляющих более 53 международных организаций (в том числе учреждений, фондов и программ ООН, Секретариата ООН, миссий ООН по поддержанию мира и европейских организаций). Одним из результатов встречи стало создание (в рамках сети ООН по вопросам людских ресурсов) общеучрежденческой сети по вопросам служебного роста, цель которой – наладить обмен опытом и информацией о передовой практике.

45. Бюро по управлению людскими ресурсами разрабатывает ряд средств поддержки служебного роста, призванных улучшить профориентационную и консультативную помощь сотрудникам Штаб-квартиры и подразделений на местах по целому ряду вопросов развития служебной карьеры и повысить их мобильность. В настоящее время с целью расширения знаний и умений персонала и руководителей в области управления профессиональным ростом разрабатывается новая программа профессиональной подготовки по таким аспектам, как решение вопросов, связанных с развитием карьеры (однодневный практикум), составление автобиографической справки (мини-практикум), использование Интернета для обучения и повышения квалификации на протяжении всей жизни (практикум продолжительностью полдня), а также мобильность в рамках системы ООН (однодневный практикум). Кроме того, продолжается составление *Руководства ЮНЕСКО по вопросам служебного роста* и создание нового веб-сайта, используя которые сотрудники и руководители смогут получать информацию по целому ряду вопросов профессионального роста, включая определение направлений служебной карьеры, поиск работы, самооценку, сетевое взаимодействие, проведение собеседований, роль руководителей в развитии карьеры, а также шефство и наставничество.

Согласование положений о статусе иждивенцев в рамках общей системы ООН

46. В октябре 2004 г. Генеральный секретарь ООН ввел в действие новое положение кадровой политики в отношении персонального статуса сотрудников для целей выплаты посо-

бий. После этого в рамках общей системы ООН отмечалась общая тенденция к включению положений и применению практических мер, касающихся распространения выплаты пособий для иждивенцев на сотрудников, заключивших юридически признанные брачные отношения, независимо от пола супругов. В этих рамках Генеральный директор принял решение включить в соответствующие правила о персонале ЮНЕСКО официальную поправку, касающуюся определения термина «супруг(а)», с тем чтобы охватить все брачные отношения, юридически признанные в национальном законодательстве, независимо от пола супругов.

47. Таким образом, в статью 100.2(a) *ter* (**Определения**) Правил о персонале включено новое положение, касающееся определения термина «супруг(а)» как «физическое лицо, с которым сотрудник связан брачными отношениями, признанными компетентным национальным органом». Таким образом, административные документы и практика ЮНЕСКО приведены, на недискриминационной основе, в соответствие с положениями и практикой других организаций и специализированных учреждений ООН.

48. Финансовые последствия этой поправки на данной стадии оценить трудно, поскольку число лиц, потенциально имеющих право на супружескую надбавку, не известно. Вместе с тем до настоящего времени только весьма ограниченное число сотрудников обращалось в HRM с вопросами, касающимися признания со стороны HRM такого рода брачных отношений для целей получения пособий.

Системы информации о людских ресурсах (HRIS)

49. Разработка и внедрение системы управленческой информации о людских ресурсах является одним из ожидаемых результатов, сформулированных Генеральной конференцией в отношении управления людскими ресурсами на двухлетний период 2006-2007 гг., наряду с такими показателями эффективности, как проведение обзора административных процессов, выбор системы управленческой информации о людских ресурсах, развитие функциональности и подготовка пользователей.

50. Обзор административных процессов проведен и делегируемые полномочия в области управления людскими ресурсами четко изложены в Таблице делегируемых полномочий и подотчетности. В ней четко расписаны обязанности и подотчетность за каждую кадровую операцию и установлены служебные стандарты, руководствуясь которыми каждое заинтересованное подразделение принимает решение об оказании затребованной услуги в пределах установленного максимального срока. Контроль за соблюдением этих стандартов обеспечивает Комитет по делегированию полномочий и подотчетности (КДПП).

51. Первый этап развертывания новой комплексной информационной системы для работы с людскими ресурсами, получившей название STEPS (Система совершенствования служб, связанных с персоналом) завершен. На этом этапе проводились конфигурирование, проверка и реализация следующих функций: выплата заработной платы, административная работа с персоналом, организационное руководство, рациональное распределение рабочего времени, бюджетное обеспечение служебных поездок и должностей и контроль за ними. Проведена подготовка конечных пользователей системы, и с 1 апреля 2007 г. введена в действие функция выплаты заработной платы. Планирование второго этапа, который охватывает введение в действие остальных функций (кадровые процедуры, выполняемые самостоятельно руководителями и их подчиненными; управление подготовкой сотрудников и мероприятиями; служебный рост и распределение рабочей нагрузки) начнется осенью 2007 г. при условии наличия финансовых средств. Кроме того, с целью улучшения контроля и эффективного решения вопросов, связанных с отпусками/отсутствием на рабочем месте, HRM в 2006 г. ввело в действие механизм контроля за присутствием на рабочем месте и управления отпусками на основе сети Интранет, который получил название «TULIP». Система позволяет проводить все операции с отпусками в онлайн-режиме и усилить контроль за присутствием на рабочем месте.

52. С июня 2007 г. новый **Инtranет-сайт HRM** начал работу в онлайн-режиме. Он обеспечивает для всех сотрудников простой и удобный доступ к информации о людских ресурсах, включая обновленные данные о кадровых мероприятиях, политике и процедурах. Значительно продвинулась работа по составлению нового онлайн-«**Руководства по вопросам людских ресурсов**», которое будет охватывать все сферы управления людскими ресурсами. Подготовлен проект пяти основных глав. Работа над «Руководством» будет завершена в 2008 г.

Проект решения

53. В свете вышеизложенного Генеральная конференция, возможно, пожелает принять следующий проект решения:

Генеральная конференция,

рассмотрев документ 34 C/28, Часть I,

1. **принимает к сведению** проделанную работу по реализации рамок реформы политики в области людских ресурсов и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии;
2. **просит** Генерального директора:
 - (a) продолжать реализацию рамок реформы политики в области людских ресурсов, обеспечивая согласованность с общесистемной политикой и практикой Организации Объединенных Наций;
 - (b) продолжать осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии;
 - (c) представить Исполнительному совету на его 180-й сессии и Генеральной конференции на ее 35-й сессии доклад о реализации рамок политики в области людских ресурсов и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Среднесрочная и долгосрочная кадровая стратегия ЮНЕСКО (2005-2010 гг.) Доклад о ходе работы Июль 2007 г.

Программное заявление 1: Кадровые ресурсы будут сосредоточены на программах и мероприятиях, связанных с главными приоритетами ЮНЕСКО, в целях обеспечения более тесной взаимосвязи между ожидаемыми результатами и предусмотренными для этого средствами.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению Стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)
В Программе и бюджете на 2008-2009 гг. будет отражен более значительный сдвиг в распределении ресурсов в пользу программ, связанных с главными приоритетами Организации.	<p>Проведение обзора общих вопросов, связанных с распределением кадровых ресурсов, выделяемых на цели осуществления программ, связанных с главными приоритетами, включая вопросы, касающиеся:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. общего распределения кадровых и финансовых ресурсов между программными секторами; 2. общего распределения кадровых ресурсов в рамках каждого программного сектора между программами и мероприятиями, связанными с главными приоритетами Организации; 3. соответствующего распределения программных сотрудников в Штаб-квартире и в подразделениях на местах с учетом необходимости применения дифференцированного подхода к различным секторам в зависимости от их размера и характера их программ. 	Работа начнется в 2005 г. и будет завершена в мае 2006 г., с тем чтобы ее результаты можно было отразить в предложениях по Программе и бюджету на 2008-2009 гг. и в документе 34 С/4.	<ul style="list-style-type: none"> • Проведены обзоры вопросов, связанных с кадровым составом/организацией секторов ED, CLT и CI. • Увеличен объем ресурсов, направляемых на приоритетные программы ED и CLT. Эти результаты отражены в документе 34 С/5. • Проводится соответствующий обзор по секторам SC и SHS.
Программное заявление 2: Сеть подразделений на местах будет надлежащим образом укомплектована соответствующими кадровыми ресурсами.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению Стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)
Надлежащее укомплектование подразделений на местах, с тем чтобы они могли выполнять свои обязанности и реагировать на новые возможности.	<p>Будут осуществлены следующие мероприятия, которые рассматриваются в рамках доклада Генерального директора о децентрализации (171 EX/6, Часть III, 33 С/25, Часть III):</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведение обзора ресурсов, выделяемых на цели выполнения вспомогательных функций в подразделениях на местах (программное заявление 3); • использование на более систематической основе услуг национальных сотрудников категории специалистов (программное заявление 6), услуг консультантов, привлекаемых на краткосрочной основе, и временных сотрудников в кластерах; • предварительное планирование набора/ротации руководителей подразделений на местах (программное заявление 9); • учет профессиональных навыков и знаний сотрудников Организации; 	<p>Апрель 2005 г. – май 2006 г., с целью включения результатов в документ 34 С/5.</p> <p>Начиная с 2006 г.</p> <p>Декабрь 2005 г.</p> <p>2008-2009 гг.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В документе 34 С/5 предусмотрено чистое увеличение числа сотрудников в подразделениях на местах. • В круг ведения Специальной группы по проведению обзора децентрализации включены вопросы кадрового укрепления подразделений на местах. • Число национальных сотрудников категории специалистов, согласно документу 34 С/5, увеличено с 65 до 72. • Предварительное планирование замещения должностей руководителей подразделений на местах внедрено в практику работы Организации. • В течение 2007 г. в секторах CI и HRM выполняются два пилотных проекта по разработке общих положений в отношении профессиональных качеств сотрудников категории специалистов и общих служб. Эти проекты намечено завершить к концу 2007 г. В течение 2008-2009 гг. HRM осуществит аналогичные проекты по другим программным секторам.

	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение наличия в каждом подразделении на местах достаточного числа хорошо подготовленных административных сотрудников (программное заявление 3); • обеспечение того, чтобы в каждом кластерном бюро имелся первый заместитель директора бюро на уровне P-4/P-5. 	<p>Начиная с 2006 г.</p> <p>Начиная с 2005 г.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В результате дополнительных мероприятий по профессиональной подготовке увеличен административный потенциал подразделений на местах (подготовлено 116 сотрудников подразделений на местах). • В связи с бюджетными ограничениями учреждение должности первого заместителя директора бюро обеспечить не удалось.
<p>Программное заявление 3: <i>Административные и вспомогательные функции в Штаб-квартире и в подразделениях на местах будут выполняться более эффективным с точки зрения затрат образом в целях сосредоточения ресурсов на программах и мероприятиях, связанных с главными приоритетами.</i></p>			
<p>Ожидаемые результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Четкое определение, рационализация и осуществление эффективным с точки зрения затрат образом административных и вспомогательных функций. • Сокращение и перераспределение в пользу программ, связанных с главными приоритетами, персонала, выполняющего административные и вспомогательные функции. 	<p>Мероприятия по осуществлению Стратегии</p> <p>Проведение всеобъемлющего обзора административных и вспомогательных функций в целях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. определения основных функций в каждой из этих областей; 2. уточнения роли ключевых административных и вспомогательных сотрудников и устранения дублирования; 3. перераспределения основных вспомогательных и административных функций; 4. рационализации и упрощения административных процедур; 5. определения наиболее эффективного подхода к выполнению этих функций, включая дальнейшее делегирование полномочий руководителям среднего звена и исполнителем секретариатам и использование альтернативных способов удовлетворения кадровых потребностей. 	<p>Временные рамки</p> <p>Работа начнется в апреле 2005 г. и будет завершена в мае 2006 г., с тем чтобы ее результаты можно было отразить в предложениях по Программе и бюджету на 2008-2009 гг. и в документе 34 C/4.</p>	<p>Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Генеральный директор принял решение создать специальную группу по проведению обзора административных и вспомогательных функций и процессов. Группа наметит перспективные с точки зрения затрат подходы к рационализации центральных и вспомогательных служб и повышению эффективности обслуживания и поддержки. • В состав этой группы под председательством первого заместителя Генерального директора войдут представители центральных и вспомогательных служб, программных секторов и подразделений на местах. • Целевая группа представит Генеральному директору свои выводы и рекомендации к концу июня 2008 г.
<p>Программное заявление 4: <i>Будет осуществляться дальнейшее укрепление управленческого потенциала в целях обеспечения того, чтобы руководители среднего звена отвечали за работу подразделений с надлежащим числом сотрудников, имели достаточные полномочия в плане принятия решений и отвечали за осуществление этих полномочий.</i></p>			
<p>Ожидаемые результаты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение числа сотрудников, находящихся в подчинении отдельных руководителей, что позволит расширить возможности сотрудников, ускорить процесс принятия решений и обеспечить большую степень организационной гибкости. • Сокращение числа сотрудников старшего и среднего звена. • Увеличение числа сотрудников занимающихся исключи- 	<p>Мероприятия по осуществлению Стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение организационного обзора вопросов, касающихся полномочий и численного состава подразделений и объема ответственности руководителей, включая подготовку рекомендаций по: <ol style="list-style-type: none"> (a) структуре секторов и центральных служб; (b) управленческому статусу директоров отделов и руководителей секций. 	<p>Временные рамки</p> <p>Декабрь 2006 г., с целью включения изменений в Программу и бюджет на 2008-2009 гг. и в документ 34 C/4.</p>	<p>Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • В результате проведения организационного обзора секторов достигнута рационализация/сокращение ряда программных подразделений (ED: число подразделений уменьшилось с шести до четырех; CI: число отделов сокращено с трех до двух; и в Секторе культуры число отделов в настоящее время сокращено до четырех). • В настоящее время проводится обзор вопросов, касающихся секторов SC и SHS. • Число руководящих должностей остается постоянным (99 должностей на

<p>тельно программной деятельностью.</p>			<p>уровне директоров, что составляет 5% от их общего числа, и 378 должностей уровня Р-5/Р-4, то есть 20% от общего числа).</p> <ul style="list-style-type: none"> Число административных должностей, переводимых в распоряжение программ, будет зависеть от результатов обзора выполнения административных функций (программное заявление 3).
<ul style="list-style-type: none"> Формирование у руководителей среднего звена в рамках всей Организации четкого понимания своей роли и обязанностей. Четкое определение управленческой подотчетности. Осуществление мероприятий по подготовке кадров. 	<ol style="list-style-type: none"> Завершение процесса делегирования полномочий в Штаб-квартире и подразделениях на местах. Разработка и применение планов подотчетности для сотрудников старшего звена. Создание общего комитета по вопросам подотчетности под председательством первого заместителя Генерального директора. Прохождение в обязательном порядке всеми сотрудниками старшего звена программы подготовки по вопросам руководства и управления процессом изменений. Разработка и осуществление мероприятий по технической подготовке в таких областях, как отчетность, составление программ в системе Организации Объединенных Наций, привлечение средств, а также планирование программ, управление ими и их оценка. 	<p>Апрель 2005 г.</p> <p>2006-2007 гг.</p> <p>Январь 2006 г.</p> <p>Выполнено.</p> <p>2005-2007 гг.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Завершено в 2005 г. Разработано соглашение о служебной деятельности, которое в течение 2007 г. пройдет проверку с целью его внедрения в практику работы Организации в 2008-2009 гг. Завершено: Комитет по делегированию полномочий и подотчетности осуществляет свою работу с февраля 2005 г. Выполнено за период с 2004 г. Необходимую подготовку получили около 260 сотрудников старшего звена. Требование о ее прохождении является обязательным для всех сотрудников старшего звена. Разработаны и осуществлены необходимые мероприятия по подготовке.
<p>Программное заявление 5 Будут использоваться две хорошо зарекомендовавшие себя формы набора сотрудников: (i) набор по долгосрочным контрактам основного персонала, для которого характерны гибкость, мобильность и стратегический подход; и (ii) набор, по краткосрочным и среднесрочным контрактам (до четырех лет) определенного дополнительного числа сотрудников и лиц, оказывающих различного рода услуги в целях укрепления потенциала ЮНЕСКО в области осуществления программ.</p>			
<p>Ожидаемые результаты</p>	<p>Мероприятия по осуществлению Стратегии</p>	<p>Временные рамки</p>	<p>Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)</p>
<p>Разработка принципов и инструментов кадровой политики, закрепляющей две формы набора персонала и определяющей категории сотрудников по программам.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Закрепление двух форм набора сотрудников в Организации: <ol style="list-style-type: none"> набора по долгосрочным контрактам сотрудников для выполнения основных функций; набора по краткосрочным и среднесрочным контрактам специалистов и консультантов, являющихся носителями передовых знаний (в дополнение к основному персоналу). Определение общих категорий сотрудников по программам: <ol style="list-style-type: none"> руководители программ/ответственные сотрудники по программам, работающие по долгосрочным контрактам, являющиеся специалистами в конкретных областях знаний и обладающие навыками управления проектной деятельностью, ин- 	<p>2008-2009 гг.</p>	<p>КМГС разработала новую структуру контракта. В настоящее время Секретариат ООН в соответствии со структурой, предложенной КМГС, разрабатывает новый механизм заключения контрактов. В 2008 г. аналогичная работа будет проведена в ЮНЕСКО.</p>

<p>Создание и применение механизмов, позволяющих Организации оперативно реагировать на ситуации, сложившиеся после конфликтов и стихийных бедствий.</p>	<p>формационно-разъяснительной работы и создания сетей; и (b) ведущие эксперты по вопросам осуществления программ, работающие по краткосрочным и среднесрочным контрактам и обладающие передовыми знаниями и опытом в основных программных областях.</p> <p>3. Разработка новых кадровых спецификаций и условий найма, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> • новые/пересмотренные условия найма; • новые/пересмотренные кадровые спецификации и критерии набора; • новые/пересмотренные процедуры аттестации; • профессиональные требования к сотрудникам уровня P-1–P-4; • схемы профессионального роста сотрудников, работающих по долгосрочным контрактам. <p>4. Создание потенциала быстрого реагирования путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определения в рамках каждого сектора ситуаций, требующих вмешательства ЮНЕСКО; • определения профессиональных требований к соответствующим сотрудникам/персоналу; • проведения обзора существующих административных процедур в целях их адаптации к потребностям сотрудников, направляемых в оперативном порядке на места; • составления списка внутренних сотрудников, которые могут быть направлены на места; • составление реестра внешних опытных специалистов; • разработки специальных учебных модулей для подготовки сотрудников к работе в ситуациях, сложившихся после конфликтов и стихийных бедствий. 	<p>Выполнено</p> <p>Декабрь 2006 г.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Составлено 13 основных описаний профессионального профиля сотрудника для работы в ситуациях, складывающихся после конфликтов. • Составлен список из 26 сотрудников, имеющих необходимую подготовку и квалификацию и готовых к работе в ситуациях, сложившихся после конфликтов. • Разработана учебная программа, которую прошли занесенные в указанный список сотрудники. • В рамках работы по составлению списка консультантов подготавливается реестр внешних ресурсов (назначено завершить к концу декабря 2007 г.).
<p>Программное заявление 6: Будут шире использоваться национальные сотрудники категории специалистов.</p>			
<p>Ожидаемые результаты</p>	<p>Мероприятия по осуществлению Стратегии</p>	<p>Временные рамки</p>	<p>Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)</p>
<p>Увеличение числа НСС, работающих в сети подразделений на местах.</p>	<p>Укрепление потенциала подразделений на местах посредством:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определения основных функций НСС; • проведения обзора общего профиля работы выполняемой НСС; • определения критериев набора НСС; • определения мер по подготовке и повышению квалификации НСС. 	<p>Сентябрь 2005 г. – май 2006 г.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Согласно документу 34 C/5, число НСС предусмотрено увеличить с 65 до 72. • Определение профессионального профиля/функций НСС будет проведено в 2008 г.

Программное заявление 7: Перечень профессиональных требований к сотрудникам категории общих служб будет расширяться в целях увеличения числа функций, выполняемых этими сотрудниками.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению Стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)
<p>Повышение роли сотрудников категории общих служб.</p> <p>Доведение соотношения между численностью обслуживающего персонала и численностью сотрудников категории специалистов до 1:3.</p> <p>Четкое определение самостоятельных обязанностей.</p>	<p>Определение трех основных функций, выполняемых сотрудниками категории общих служб, и профессиональных требований к ним:</p> <ul style="list-style-type: none"> • помощники по программным вопросам; • помощники по административным вопросам; и • личные помощники. <p>Определение путей профессионального роста и создание возможностей для совершенствования знаний и навыков в целях продвижения по службе и обеспечения функциональной мобильности.</p>	2008-2009 гг.	<ul style="list-style-type: none"> • Хотя эту работу намечено провести в 2008/2009 гг., в секторах CI и HRM уже выполняются два проекта по составлению общих положений в отношении профессиональных качеств и служебного роста сотрудников категории общего обслуживания. • Эти два проекта намечено завершить к концу декабря 2007 г. • В течение двухлетнего периода 2008-2009 гг. HRM выполнит аналогичные проекты по другим программным секторам.
Программное заявление 8: ЮНЕСКО будет и далее расширять географическую базу набора персонала и добиваться большей гендерной сбалансированности своих кадров.			
Ожидаемые результаты	Мероприятия по осуществлению Стратегии	Временные рамки	Достигнутые результаты (июнь 2007 г.)
<p>Сокращение числа непредставленных или недопредставленных стран.</p> <p>Установление 50-процентной квоты для граждан недопредставленных или непредставленных стран при заполнении вакансий внешними кандидатами.</p> <p>Увеличение доли женщин на старших руководящих должностях до 40%.</p>	<p>1. Оценка того, как выход сотрудников на пенсию скажется на географическом распределении и гендерной сбалансированности персонала и разработка соответствующего плана действий.</p> <p>2. Определение целей в области набора персонала для каждого двухлетнего периода с учетом данных о числе сотрудников, выходящих на пенсию, и их включение в перечень обязанностей сотрудников старшего руководящего звена.</p> <p>Продолжение усилий по увеличению числа квалифицированных кандидатов из недопредставленных и непредставленных стран.</p>	<p>Декабрь 2005 г.</p> <p>2006-2007 гг.</p> <p>Постоянно</p> <p>2015 г.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Материалы проведенного анализа и рекомендации будут представлены Генеральному директору к концу 2007 г. • Соответствующие цели будут сформулированы в отношении двухлетнего периода 2008-2009 гг. • Выполняется в соответствии с поставленной задачей (50% вакансий, открытых для внешних кандидатов, заполнено гражданами недопредставленных и непредставленных стран). • По распоряжению Генерального директора размеры этой доли увеличены до 50%. • Намечено сформулировать соответствующие задания по каждому сектору на 2008-2009 гг.



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто семьдесят седьмая сессия

177 EX/6 Part I Add.

Париж, 4 октября 2007 г.
Оригинал: французский

Пункт 6 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

ЧАСТЬ I

Кадровая политика

ДОБАВЛЕНИЕ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с пунктом 2805.7 Руководства по административным вопросам ЮНЕСКО Международная ассоциация персонала ЮНЕСКО (МАПЮ) представляет свои замечания по докладу Генерального директора.

МНЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ПЕРСОНАЛА ЮНЕСКО (МАПЮ) ПО ДОКЛАДУ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ОБ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЦЕССА РЕФОРМЫ

ЧАСТЬ I: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА (документы 177 EX/6 PART I и 34 C/28 PART I)

ВВЕДЕНИЕ

1. Международная ассоциация персонала ЮНЕСКО (МАПЮ) внимательно изучила документ 177 EX/6 Part I вместе с документом 34 C/28 Part I и с удовлетворением отмечает, что в кадровую политику внесены положительные изменения. Ассоциация приветствует это обстоятельство, даже несмотря на тот достойный сожаления факт, что весьма немногие из представленных сведений подкреплены фактическими результатами оценок и что из-за отсутствия критерия оценки трудно выяснить, принесла ли реформа в области людских ресурсов какие-либо результаты по целому ряду своих ключевых направлений.

2. Действительно, несмотря на бюджетные ограничения и сложности, связанные с процессом реформы и перестройки, нет оснований оспаривать тот факт, что Генеральный директор делает все возможное для содействия участию и вкладу персонала в постоянное повышение эффективности Организации. Совсем недавно он лично исполнял обязанности руководителя Сектора образования в один из сложнейших моментов переходного периода в работе Сектора и сумел вселить в сотрудников уверенность в дальнейшем продолжении реформ на благо государств-членов.

3. Эта задача требует неустанных усилий, и мы сознаем, что в ЮНЕСКО необходимо еще проделать большую работу. Благодаря постоянному и плодотворному диалогу, который установился между нами и первым заместителем Генерального директора, МАПЮ, будучи преисполнена твердой решимости и надежды внести вклад в улучшение условий найма и работы в Секретариате, намеревается и далее содействовать успешной реализации нынешних крупных преобразований в сфере управления людскими ресурсами.

4. Именно в этом духе и в соответствии с очередностью представления рассматриваемых документов мы хотели бы высказать ниже несколько замечаний и конкретных рекомендаций по реализации рамок политики в области людских ресурсов (I), с одной стороны, и среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии (II), с другой.

I. Положение дел с реализацией рамок политики в области людских ресурсов

Политика оценки служебной деятельности

5. Мы очень надеемся, что в течение предстоящего *двухлетнего периода* работа по совершенствованию новой системы оценки эффективности будет продолжаться. В настоящее время мы, как и прежде, бдительно и пристально следим за инициативами, преследующими цель исправить недостатки, выявленные по завершении первого цикла оценки эффективности с использованием компьютерных средств, которая проводилась с применением системы PERFOWEB в Интранете.

6. Выводы в документе 34 C/28 Part I далеки от того, чтобы устранить высказанное нами беспокойство, поскольку в пункте 5 говорится: «*Главным уроком первого цикла стал вывод о важности восприятия оценки старшими руководителями в качестве одной из ключевых управленческих обязанностей, которая должна выполняться конструктивно и квалифицированно*».

7. Означает ли вышесказанное, что процедура оценки выполняется с различной степенью заинтересованности и последовательности и что ее толкование и применение в масштабах Организации иногда не отличается строгостью? Ранее мы никогда не получали точ-

ных и полных сведений об уроках, извлекаемых из этой работы, поэтому ясно, что мы не знаем, в какой мере оценка эффективности зависела от мнений, высказываемых субъективно и от случая к случаю без учета официально установленных критериев и индивидуальных целей и задач, а также не сопровождавшихся постоянным мониторингом.

8. Между тем представленные нам случаи оспаривания результатов оценки, которые могут стать основанием для разбирательств, подтверждают, что:

- цели и задачи не всегда ставятся и согласовываются, а поставленные цели и задачи могут оказаться несовместимыми с целями и задачами программ или подразделений, а также с описанием должностных обязанностей, которые зачастую не обновляются с учетом современных требований;
- не всегда проводятся официальные совещания по вопросам оценки между руководителями и подчиненными;
- неудовлетворительные результаты оценки служебной деятельности, даже если они являются необоснованными, как правило, приводят к длительным разбирательствам без принятия конкретных решений.

9. В этой области существуют серьезные пробелы, которые, на наш взгляд, объясняются скорее недостатками в поведении, чем недостатками в самой системе. Проведение оценки в каждом случае будет превращаться в источник конфликтов между тем или иным сотрудником и его руководителем до тех пор, пока в следующем цикле оценки не будут произведены существенные и позитивные изменения. В связи с этим для исправления ситуации мы рекомендуем принять перечисленные ниже меры.

10. Необходимо:

- организовать подготовку руководителей, с тем чтобы они могли точно ставить цели и задачи, оценивать эффективность служебной деятельности, решать проблемы, возникающие при недостаточной эффективности, обеспечивать признание хороших результатов, определять потребности в профессиональной подготовке и обеспечивать возможности для повышения квалификации;
- обеспечивать соответствие поставленных перед сотрудниками целей и задач и достигаемых ими результатов стратегическим целям, программам и приоритетам Организации;
- добиваться и настаивать на установлении диалога между руководителями и подчиненными с целью улучшения или подтверждения результатов работы;
- выявлять возможности для обучения и организации служебного роста сотрудников в зависимости от компетенции.

11. Необходимо на деле добиться, чтобы в духе проводившейся в последние годы бюджетной реформы новая система оценки демонстрировала каждому сотруднику соответствующие сильные стороны и те области, в которых можно и нужно совершенствоваться. Открытый и построенный на взаимодействии диалог между сотрудниками и их руководителями, несомненно, стал бы фактором мотивации для персонала всех уровней, что дополнительно повысило бы эффективность Организации.

Политика в области обучения и повышения квалификации сотрудников

12. МАПЮ считает, что мероприятия по профессиональной подготовке и методология, используемая для контроля их воздействия на планирование и осуществление программы,

дают хорошие результаты. Разумеется, в этой области достигнут определенный прогресс, но необходимо проделать еще большую работу, в частности коллегам в бюро, подразделениях и институтах вне Штаб-квартиры.

13. В связи с этим мы вновь заявляем, что каждый сотрудник, работающий в Штаб-квартире и тем более в подразделениях на местах, имеет право пользоваться возможностями профессиональной подготовки, соответствующими, с одной стороны, потребностям его служебной деятельности и, с другой, его собственным устремлениям. По существу, именно надлежащая профессиональная подготовка поможет персоналу поддерживать эффективность и постоянно адаптироваться в соответствии с меняющимися приоритетами Организации.

14. Основное внимание следует сосредоточить в первую очередь на реализации конкретных мероприятий по повышению квалификации, а не на разовых базовых учебных занятиях, как это практикуется сегодня. Опасность ограничиться подготовкой ради галочки вызывает тем большее беспокойство, что, по имеющимся признакам, в этой области наблюдается хроническое несоответствие между имеющимися уровнями компетенции и квалификации и теми требованиями в этом плане, которые действительно отвечают меняющимся потребностям Организации и персонала.

15. Например, общие навыки работы с компьютерными средствами отсутствуют не только у отдельных коллег, в частности в категории общих служб (GS), но и в первую очередь у директоров программ и других сотрудников руководящего звена. Кроме того, не предусмотрены и конкретные меры, которые обязывали бы руководящих сотрудников проходить подготовку в области управления людскими ресурсами, и такие меры необходимо незамедлительно принять.

16. Более того, в HRM нет ни одного специалиста в области стратегического управления людскими ресурсами, хотя компетентные в этой области сотрудники крайне необходимы хотя бы для того, чтобы обеспечить гораздо более эффективную реализацию среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии.

Политика повышения по службе

17. МАПЮ всецело приветствует повышения по службе, произведенные в интересах сотрудников! Вместе с тем следует отметить, что просьбы обновить описания должностных обязанностей и провести реклассификацию должностей в целях повышения по службе часто отвергаются, даже в тех случаях, когда они совершенно обоснованы. Кроме того, из-за идентичности описаний должностных обязанностей сотрудники различного уровня выполняют одинаковую работу, и трудно согласиться с тем, что эти коллеги, работающие на основе идентичных должностных описаний получают разную зарплату, поскольку это противоречит принципу «*равного вознаграждения за равный труд*» (Решение Административного трибунала МОТ, № 2314: П.У против ЮНЕСКО. Пункт 22 Преамбулы).

18. Все это очень негативно сказывается на мотивации сотрудников, становящихся жертвами ситуации, которая воспринимается как вопиющая дискриминация, особенно на уровне категории общих служб (GS). Эти факты остаются не иссякающим источником недовольства и напряженности в коллективе, и их желательно в кратчайшие сроки устранить.

Предлагаемая программа повышения по службе на основе заслуг

19. Признание заслуг является движущей силой эффективной работы, поэтому мы вполне обоснованно поддерживаем принятие соответствующей программы, в разработку которой мы активно вносим вклад в рамках Консультативного совета по кадровой политике (КСКП). Вместе с тем совершенно очевидно, что эта программа не будет эффективной до тех пор,

пока Организация не сформирует более прочной культуры эффективного и справедливого решения вопросов, связанных с оценкой результатов работы персонала.

20. Мы считаем необходимым одобрить принимаемые Генеральным директором финансовые меры в этой области, хотя и полагаем, что число повышений по службе на основе заслуг за двухлетний финансовый период (составляющее примерно 2% от численности персонала) и сумма выделенных средств (1 млн долл.) являются относительно незначительными. Хотелось бы надеяться, что реализация этой программы, в принципе, с первых дней предстоящего двухлетнего периода, не вызовет чрезмерных ожиданий у конкретных сотрудников, которые могут так и не сбыться, и что это не усилит чувство разочарования и уныния среди сотрудников. В любом случае желательно, чтобы на цели этой программы были выделены дополнительные средства.

Программа по этике

21. Предпринятые инициативы по разработке Программы по этике, предназначенной для персонала ЮНЕСКО, и предусмотренные ею элементы вызывают интерес и заслуживают дальнейшей разработки и совершенствования. Мы также считаем, что с назначением одного сотрудника уровня Р-5, который осуществлял бы надзор за осуществлением этой программы и отчитывался бы непосредственно перед Генеральным директором, ЮНЕСКО сделает большой шаг вперед в плане обеспечения добросовестности и профессиональной этики в рамках Секретариата. Хотелось бы надеяться, что различные элементы Программы по этике внесут эффективный вклад в оптимизацию управления и повседневной работы, что позволит Организации эффективно выполнять свою миссию.

II. Осуществление кадровой стратегии

Кадровое обеспечение программных секторов

22. Во избежание недоразумений МАПЮ хотела бы сразу подчеркнуть, что она не высказывает возражений ни в отношении реструктуризации секторов, ни в отношении мер по перераспределению персонала, которые периодически требуются в связи с этим. Наоборот, наши решительные возражения относятся ко всем попыткам структурной реформы, сокращения и перераспределения сотрудников, имеющим непрозрачный, произвольный и несправедливый характер, особенно когда проводимые мероприятия не затрагивают должностных функций, а также уровней и сфер компетенции сотрудников высокого уровня. Мы также хотели бы в данном случае подчеркнуть целый ряд вызывающих беспокойство аспектов, касающихся переводов сотрудников, последовавших за перестройкой программных секторов, которой вполне обоснованно добивались государства-члены, стремящиеся обеспечить дальнейшее улучшение функционирования Организации.

23. Неустойчивый характер условий труда усиливается, и число жалоб со стороны сотрудников увеличивается. Число контрактов с фиксированным сроком и постоянных контрактов уменьшается, причем многие сотрудники, работающие в ЮНЕСКО, не получают ни семейных пособий, ни надбавок, ни компенсаций в связи с невозобновлением контрактов и не пользуются гарантиями доступа к правосудию, которые имеются у штатных сотрудников. Эти коллеги пребывают в состоянии неопределенности относительно своего ближайшего и дальнейшего будущего. Такая ситуация в течение некоторого времени создает атмосферу бессилия и непонимания происходящего.

24. Наша Организация должна отстаивать свою репутацию образцового работодателя. Сегодня она призвана, несмотря на сложности и финансовые ограничения, прилагать необходимые усилия для закрепления гарантий занятости, обеспечения коллективного настроения на работу при соблюдении требований о признании хороших результатов без всяких исключений и дискриминации; улучшения социальной защиты всего персонала и обеспечения перспектив быстрого профессионального роста, а также возможностей отстаивания своих

интересов каждым сотрудником. По всем перечисленным вопросам мы начали обсуждение в рамках консультаций с администрацией и надеемся, что для удовлетворения ожиданий персонала будут приняты соответствующие меры.

Кадровое обеспечение подразделений на местах

25. Мы высоко оцениваем увеличение численности персонала бюро вне Штаб-квартиры, направленное на повышение их эффективности. Вместе с тем неравенство и различия в условиях труда в этих бюро остаются источником беспокойства, равно как и вопросы обеспечения охраны и безопасности их персонала, которые вызывают у нас серьезную тревогу.

26. В первую очередь мы настаиваем на том, чтобы меры безопасности, принятые в Штаб-квартире, были введены в практику также и в указанных подразделениях, причем одинаково распространялись бы на всех сотрудников, независимо от типа контракта и условий набора. В отношении всех сотрудников Организации Объединенных Наций, включая сотрудников ЮНЕСКО, нанимаемых как на международной, так и на местной основе, должны применяться одни и те же требования в случае возникновения чрезвычайной или опасной ситуации.

27. Наконец, крайне важное значение для этих сотрудников имеет вопрос медицинского обслуживания и наличие средств медицинской эвакуации. Мы настаиваем на том, чтобы в случае чрезвычайной ситуации автоматически приводился в действие простой и рассчитанный на местные условия механизм утверждения медицинской эвакуации заболевших сотрудников. Кроме того, необходимо поставить на обсуждение вопрос о введении всемирной карты медицинского страхования, с тем чтобы ее предъявление гарантировало быстрый и беспрепятственный доступ к лечению в медицинских учреждениях.

Укрепление управленческого потенциала и подотчетности

28. МАПЮ признает, что разработка соглашений о служебной деятельности, программ обязательного обучения методам обеспечения подотчетности и управления изменениями, а также составление «*таблиц делегирования полномочий и подотчетности*» могут повысить самостоятельность и ответственность сотрудников на самом высоком уровне. С другой стороны, нас беспокоит то, что эти инициативы по реформированию не сопровождаются созданием **ясной и осуществимой системы обеспечения подотчетности**, которая позволяет избежать злоупотребления делегированными полномочиями в повседневном управлении людскими ресурсами как в Штаб-квартире, так и в подразделениях на местах.

29. Именно поэтому мы намереваемся продолжать диалог с администрацией с целью создания условий для перехода на **четкие нормы индивидуальной ответственности и транспарентности, процедуры, позволяющие выявлять этические изъяды, устранять их, обращаться с жалобами и проводить расследования**. Кроме того, в самое ближайшее время мы собираемся обратиться к Генеральному директору с просьбой урегулировать вопросы, возникшие в связи со **злоупотреблением управленческими полномочиями и сбоями в системе обеспечения ответственности**. Мы действительно считаем важным добиться именно от старших руководителей строгого соблюдения действующих норм и правил, а также прав персонала. Речь идет не просто о властных полномочиях, а о формировании практики, опирающейся на этические нормы и здравый смысл.

Повышение роли сотрудников категории общих служб

30. Из-за отсутствия инструментов управления профессиональным ростом и каких-либо других средств, позволяющих использовать индивидуальную компетенцию сотрудников категории общих служб, необходимо проделать большую работу для удовлетворения их законных ожиданий. Инициативы, предусматривающие разработку и осуществление рамок компетентности с целью содействия реализации возможностей профессионального роста, мероприятия по профессиональной подготовке и программы, касающиеся набора сотрудни-

ков в этой категории, не могут подменить собой соответствующую политику в области служебного роста.

31. Рискую повториться, наша Ассоциация настоятельно требует применения гораздо более равноправного и справедливого режима в отношении сотрудников категории общих служб, поскольку они являются движущей силой в работе и заслуживают лучшей участи. Мы считаем, что по сути наступило время для беспристрастного обсуждения дискриминации в отношении этой категории по сравнению с категорией специалистов, для отказа от критериев географического распределения, которые в случае сотрудников категории общих служб играют неблагоприятную роль, и для отмены в их интересах действия указанных критериев, по крайней мере, вплоть до классов P-1/P-2.

32. Мы также предлагаем ввести в бюро вне Штаб-квартиры категорию, аналогичную категории административных сотрудников, набираемых на национальном уровне, с тем чтобы укрепить функциональный потенциал этих бюро и открыть для их сотрудников категории общих служб перспективы служебного роста, в которых они так нуждаются.

Улучшение географического распределения и гендерной сбалансированности

33. МАПЮ приветствует чистое увеличение числа женщин в категории специалистов и недавно принятое решение Генерального директора увеличить их число на руководящих должностях. Хотелось бы верить, что принятые меры по обеспечению более справедливого географического распределения и по достижению гендерной сбалансированности будут решительно проводиться в жизнь и приведут к конкретному улучшению ситуации.

Набор и закрепление высококвалифицированных кадров

34. Мы выражаем сожаление по поводу сохраняющегося разрыва между числом сотрудников от перепредставленных государств-членов и сотрудников от непредставленных и недопредставленных государств-членов. Необходимо предпринять дополнительные усилия для набора в первую очередь квалифицированных и компетентных молодых сотрудников, особенно для выполнения функций, которые Секретариат поручает вышедшим на пенсию сотрудникам.

35. Как очевидно, недостаточные усилия предпринимаются для того, чтобы побуждать или даже заставлять руководящих сотрудников секторов начинать в надлежащие сроки процесс распределения должностей, подлежащих заполнению, и тем самым сокращать длительный период замещения этих вакансий. Именно об этом говорится в недавнем конфиденциальном докладе КДПП, с которым мы имели возможность ознакомиться.

36. МАПЮ считает, что процедура отбора должна быть прозрачной и применяться в зависимости от критериев технической компетентности, передового уровня знаний на должностях всех классов и географического распределения должностей в Секретариате. Между тем, как мы имели возможность убедиться, отмечаются случаи набора на контракты ограниченной продолжительности без соблюдения конкурсных процедур отбора, и мы не одобряем такую практику.

37. Нас продолжает беспокоить вопрос о сфере ответственности директоров и руководителей служб в плане набора. Разумеется, мы согласны с тем, что им принадлежит центральная роль в процессе отбора. Однако тот факт, что они отвечают за результаты, ограничивающиеся рамками какой-то одной из программ их сектора или подразделения, лишает их возможности руководствоваться в целом задачами и потребностями всей Организации в области людских ресурсов.

38. В связи с этим мы рекомендуем обеспечить реальное закрепление ответственности HRM за весь процесс, с тем чтобы иметь как можно более прочные гарантии выполнения

глобальных приоритетных требований и задач в области кадровой политики. Было бы неразумно продолжать практику управления людскими ресурсами Секретариата исходя из целей и задач, ограниченных рамками лишь одной из программ в каждом секторе или подразделении.

Усиление ротации и повышение мобильности

39. МАПЮ с интересом отмечает инициативы по совершенствованию политики ротации и надеется, что они позволят принять новые меры, направленные на решение проблем, которые могут возникнуть в связи с возросшей мобильностью персонала. Вместе с тем мы вновь заявляем о необходимости гарантий, не допускающих использование ротации для наказания или «ссылки» коллег, считающихся «нежелательными», и о том, что переведенные на новое место сотрудники должны иметь право – по истечении периода командировки обычной продолжительности – возобновить работу на должности, относящейся к их профессиональной группе.

Организация служебного роста

40. Создание межучрежденческой сети по вопросам служебного роста и разработка средств повышения квалификации, разумеется, заслуживают лестной оценки, но не являются достаточными. Необходимо проделать большую работу для того, чтобы в Организации действительно была выработана целенаправленная политика в сфере служебного роста, отвечающая законным интересам сотрудников, в отношении которых нам постоянно повторяют, что именно они являются главным ресурсом этой Организации.

41. Незамедлительная концептуальная разработка и реализация всесторонней и эффективной системы служебного роста станут не только гарантией лояльности персонала и независимости его суждений, но и позволят ему поддерживать высокий уровень эффективности служебной деятельности за счет постоянного улучшения его мотивации. Служебный рост – это не только вопрос повышения ступени или класса; речь идет о том, чтобы каждый сотрудник имел возможность расширять свой опыт и сферу своей компетенции на благо Организации.

Согласование положений о статусе иждивенцев в рамках общей системы ООН

42. Наконец, МАПЮ приветствует признание законного статуса однополых супружеских пар и полагающихся им выплат. Мы хотели бы выразить свое одобрение в связи с недавно принятым на этот счет решением Генерального директора, которое позволяет привести практику ЮНЕСКО в соответствие с практикой Организации Объединенных Наций и передовой практикой других учреждений, применяющих единый режим, и в еще большей мере обеспечить уважение социального, религиозного и культурного разнообразия в государствах-членах и среди их граждан, работающих в Секретариате.

За Исполнительный комитет,

Сидики КУЛИБАЛИ, Председатель МАПЮ



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто семьдесят седьмая сессия

177 EX/6 Part I Add.2

Париж, 8 октября 2007 г.
Оригинал: французский

Пункт 6 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

ЧАСТЬ I

Кадровая политика

ДОБАВЛЕНИЕ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с пунктом 2805.7 Руководства по административным вопросам ЮНЕСКО Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ) представляет свои замечания по докладу Генерального директора.

Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ) с сожалением отмечает факт того, что некоторые решения, касающиеся кадровой политики, принимаются без консультации с ассоциациями персонала. В некоторых случаях запрашивается общее мнение, однако порой ССЮ получает информацию только при опубликовании решений Генерального директора. Такой образ действий противоречит идеалам, за которые Организация выступает со времени своего создания, и принципам элементарной демократии, являясь, кроме того, доказательством неэффективного управления людскими ресурсами.

Если Исполнительный совет намерен просить Генерального директора продолжать осуществление новой политики в области людских ресурсов, обеспечивая согласованность с общим режимом Организации Объединенных Наций, то, возможно, будет полезным потребовать, чтобы такое согласование проводилось на основе уважения специфических особенностей Секретариата ЮНЕСКО и, особенно, уважения прав сотрудников и человеческого достоинства. Что касается осуществления среднесрочной и долгосрочной стратегии в области кадрового обеспечения, то было бы полезно четко установить реальные кадровые потребности, прежде чем продолжать осуществлять внешний набор.

ССЮ подготовил замечания по документу 34 C/28, представленные Исполнительному совету в Приложении к настоящему документу.



United Nations
Educational, Scientific and
Cultural Organization

Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura

Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、
科学及文化组织

ПРИЛОЖЕНИЕ

34 C

General Conference
34th session, Paris 2007

Conférence générale
34^e session, Paris 2007

Conferencia General
34^a reunión, Paris 2007

Генеральная конференция
34-я сессия, Париж 2007 г.

المؤتمر العام

الدورة الرابعة والثلاثون، باريس ٢٠٠٧

大会

第三十四届会议，巴黎，2007

34 C/28 Add.
5 октября 2007 г.
Оригинал: французский

Пункт 11.1 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

ЧАСТИ I и II

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

РЕЗЮМЕ

В соответствии с пунктом 2805.7 Руководства по административным вопросам ЮНЕСКО Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ) представляет свои замечания по докладу Генерального директора.

Введение

Раздел I Положение дел с реализацией рамок политики в области людских ресурсов

1. В ходе встречи Генерального директора с персоналом в мае 2007 г. г-н Мацуура, отвечая на один из вопросов из зала, заявил, что все десять направлений новой политики, касающейся ключевых областей управления людскими ресурсами, сформулированы отлично, однако в их реализации отмечаются недостатки. Он отметил, что эти недостатки возникли не по вине Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM), а связаны с работой Секретариата в целом. Это утверждение Генерального директора созвучно целому ряду заявлений, с которыми ССЮ выступал в Исполнительном совете и на Генеральной конференции, хотя, в отличие от г-на Мацууры, ССЮ относит сотрудников HRM к «персоналу в целом».

2. Действительно, «децентрализация управления людскими ресурсами» означает делегирование полномочий и ответственности HRM секторам/бюро и предполагает передачу средств и сотрудников, обладающих профессиональными качествами, необходимыми для выполнения этих задач. Но ведь при этом сектора/бюро в настоящее время не располагают ни финансовыми и людскими ресурсами, ни сотрудниками, обладающими нужными профессиональными качествами, которые требуются для должного управления людскими ресурсами. Именно поэтому, а также учитывая многочисленные упущения и нарушения, отмечавшиеся в этой области, ССЮ в течение многих лет, но безрезультатно заявляет об отсутствии управления людскими ресурсами в ЮНЕСКО. Во введении к административному циркуляру за 2004 г.¹ отмечается, что «персонал ЮНЕСКО является ее главным достоянием». В связи с этим мы требуем, чтобы было обеспечено реальное управление персоналом.

Политика оценки служебной деятельности: положение дел

3. Независимо от цифр, установленных ООН, шокирует констатация того, что на данный момент, когда уже близится к завершению 2007 г., не проведена оценка качества работы 23% сотрудников за двухлетний период 2004-2005 гг. Для некоторых из них не определены даже задачи на этот период в системе PERFOWEB. Вместе с тем, в пункте 7 административного циркуляра № 2005, касающегося политики оценки работы персонала, четко предусматривается, что такая политика «применяется в отношении всех сотрудников Штаб-квартиры и подразделений на местах». Как могло произойти, что почти четверть сотрудников оказалась не охваченной этой политикой? Как в этих условиях можно говорить об «удовлетворительных» показателях? Наконец, последний по счету, но не по значению вопрос: что можно сказать об подотчетных обязанностях руководителей, которые не проводят политики в области оценки, утвержденной Генеральным директором?

4. К этим 23% сотрудников, работа которых не подвергалась оценке, следует также добавить все увеличивающееся число тех, кто уже на протяжении многих лет работает по различным видам непостоянных контрактов, и работа которых никак не оценивается.

5. Система PERFOWEB вызвала многочисленные возражения против результатов оценки профессиональной деятельности, что свидетельствует о плохом понимании этой новой системы как руководителями, так и подчиненными.

Политика в области обучения и повышения квалификации сотрудников: положение дел

6. В разделе доклада о политике в области обучения подчеркивается, что на эти цели были выделены и израсходованы значительные бюджетные средства, однако в нем не приводится ни одной цифры относительно распределения этих средств в разбивке по секторам/бюро, по классам должностей сотрудников, полу сотрудников и по виду полученной ими

¹ Административный циркуляр № 2205 от 23 марта 2004 г., стр. 3.

подготовки. С такими статистическими данными было бы интересно ознакомиться. Более того, в настоящее время те лица, которые желают повысить уровень своей подготовки, должны вести настоящую борьбу за то, чтобы заручиться поддержкой (они должны располагать соответствующим временем и на это должны выделяться финансовые средства) со стороны своего сектора или бюро.

7. За исключением курсов языковой подготовки (которые частично оплачиваются самими сотрудниками и поэтому не являются обязательными, и по завершении их не выдается никакого диплома), не было проведено никакой оценки уровня профессиональной подготовки участников этих курсов до и после завершения обучения. Речь идет о существенном упущении. И наконец, в докладе, к сожалению, не затронут вопрос качества различных программ по подготовке сотрудников.

Обучение и повышение квалификации: оценка эффективности программ подготовки

8. Было бы очень интересно ознакомиться с методологией, результатами проведенной службой IOS оценки этих различных программ и мерами, которые предусматриваются принять по ее итогам.

Методология для мониторинга воздействия мероприятий по подготовке кадров на планирование и выполнение программы

9. Представляется важным указать, что Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) не привлекло представителей персонала к разработке системных стратегии и методологии, позволяющих осуществлять контроль за результативностью мероприятий по подготовке для целей планирования и осуществления программы. Поэтому мы не располагаем никакой иной информацией, кроме той, которая содержится в данном документе. Вместе с тем, приводимая в нем информация вынуждает сделать следующее замечание: заявки на получение подготовки, как представляется, должны быть в обязательном порядке связаны с той работой, которая осуществляется сотрудником в данный момент. Однако как быть с теми, кто хотел бы получить подготовку, с тем чтобы можно было претендовать на иную должность по сравнению с той, которую он занимает в настоящее время? Такого рода случаи не принимаются во внимание, хотя речь идет о профессиональном росте, который является полностью законным и может оказаться очень полезным для Организации.

Политика по проблемам ВИЧ/СПИДа в связи со служебной деятельностью

10. Предлагаемые HRM курсы примечательны уже тем, что они проводятся, однако ССЮ выражает удивление в связи с тем, что ни один из тех, кто проводил эти курсы, не являлся сотрудником Медицинской службы ЮНЕСКО. Кроме того, такого рода курсы должны носить обязательный характер, быть в большей степени адаптированы к культурным особенностям слушателей, не должны охватывать одновременно сотрудников мужского и женского пола (характер проводимой подготовки не является одним и тем же для представителей мужского и женского пола), и вслед за ними должны следовать конкретные меры, заключающиеся в предоставлении на постоянной основе информации об этом ужасном вирусе и его распространении.

11. Кроме того, следовало бы позаботиться об улучшении медицинского ухода за серопозитивными лицами. Наряду с этим представлялось бы необходимым предоставить заинтересованным лицам более четкие гарантии в отношении конфиденциальности. Медицинская служба должна была бы делегировать «на сторону» вопросы, связанные с лечением в случае инфицирования. Следует учитывать, что Медицинская служба является частью HRM и также принимает участие в управлении Фондом медицинского страхования (что означает, что она играет двоякую роль, что уже само по себе неприемлемо), в связи с чем было бы нормальным, если бы в дальнейшем она не располагала информацией в отношении серопозитивных коллег.

Политика повышения по службе: дополнительные сведения о реализации

12. Приводимая в докладе информация в отношении «повышения» по службе в рамках должностей двойного класса вводит в заблуждение, так как такого рода случаи могут рассматриваться повышением лишь с точки зрения материального вознаграждения, однако никоим образом не свидетельствуют о каком-либо профессиональном росте.

13. Кроме того, приведенная в докладе информация о том, что продвижение по службе получили в общей сложности 11% всех сотрудников, не соответствует тенденции в этой области, отмечаемой в других учреждениях системы Организации Объединенных Наций; не следует также забывать о том, что под различными предложениями (и прежде всего под предложением разработки в будущем новой системы повышения по службе на основе заслуг) многие сотрудники не имели никаких возможностей для профессионального роста в течение почти 10 лет. Ничто не свидетельствует о том, что HRM в состоянии решить эту проблему.

Политика повышения по службе: предложение в отношении программы повышения по службе на основе заслуг

14. 15 ноября 2005 г. на встрече с сотрудниками Секретариата Генеральный директор заявил о «введении системы повышения по службе на основе заслуг в ходе следующего года (2006 г.)». Основная цель этой будущей политики заключалась в том, чтобы повышение по службе на основе заслуг носило исключительный и ограниченный характер.

15. В пункте 16 документа 177 EX/6 четко говорится, что на эту систему повышения по службе на основе заслуг должна быть распространена политика в области оценки. Поэтому представляется необходимым, чтобы сначала были устранены все дисфункции такой системы повышения по службе на основе заслуг, без чего с самого начала она обречена носить субъективный характер и не будет иметь ничего общего со справедливостью.

Программа по этике

16. Новые нормы поведения, которые должны соблюдаться международными служащими, были приняты Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в 2001 г. Как же случилось то, что они стали применяться ЮНЕСКО лишь в 2007 г., то есть с задержкой в шесть лет? Остается надеяться, что они будут должным образом применяться и соблюдаться по сравнению с предшествовавшими ими нормами. У нас вызывает также удивление, что в ходе организованной администрацией обязательной подготовки, когда потребовалось отреагировать на скандал в Секторе образования в связи с предоставлением контрактов, сотрудникам говорилось, что не следует принимать «подарки», превышающие определенную ценность, в обмен на такого рода контракты... И наконец, необходимым предварительным условием разработки такой программы по этике является четкое и строгое определение термина «злоупотребление», без чего, к сожалению, не удастся избежать перегибов в разоблачении нарушений.

Раздел II: Осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии

17. Было бы очень важно еще до разработки стратегии, касающейся кадрового обеспечения, определить профессиональный профиль сотрудников, в которых нуждается Организация. В настоящее время высказываются пожелания о постоянной ротации сотрудников и вместе с тем объявляются о вакантных должностях, имеющих точечный профиль, при этом набираемые на них лица должны по своему предназначению работать специалистами общего профиля. В перспективе «Единой ООН» потребность в «специалистах общего профиля» может лишь увеличиваться, однако, как представляется, HRM до сих пор не учла этого параметра в своей стратегии, касающейся кадрового обеспечения. Использование специалистов узкого профиля для выполнения задач общего характера приводит к возникновению у сотрудников чувства большой неудовлетворенности.

Обзор кадровых ресурсов программных секторов

18. ССЮ уже имел возможность высказаться по существу в отношении реорганизации секторов образования и культуры, а также средств, использовавшихся с этой целью. И тем более шокирующим является констатация беспорядка в Секторе образования (ED), где впустую были истрачены огромные суммы, в то время как Сектор культуры (CLT) смог использовать внутренние силы для упразднения устаревшей структуры. Ревизор со стороны точно подчеркнул тот факт, что его мандат не заключается в оценке целесообразности реорганизации Сектора образования, однако государства-члены должны были бы выразить озабоченность по поводу вводящей в заблуждение архитектуры этого Сектора. Мы можем лишь надеяться, что новый заместитель Генерального директора по вопросам образования (ADG/ED) найдет способы исправления нынешней ситуации.

Предоставление кадровых ресурсов подразделениям на местах

19. Качественное и количественное укрепление кадровых ресурсов подразделений на местах не является только вопросом статистических данных. Действительно, перевод сотрудников в подразделения на места слишком часто обосновывается якобы имеющими место потребностями в укреплении этих подразделений, с тем чтобы скрыть реальную цель, заключающуюся в удалении из Парижа некоторых лиц, признанных нежелательными по различным причинам. Кроме того, бюджетная и концептуальная зависимость подразделений на местах является такой, что вопросы, касающиеся осуществления программы, пока еще решаются в Штаб-квартире. Более того, всем известно, что сотрудники, работающие в подразделениях на местах, в большей мере подвергаются преследованиям, поскольку не принимается никаких мер, с тем чтобы положить конец деспотичным популистским действиям некоторых руководителей подразделений. Необходимо также отметить, что шаткое положение сотрудников из-за характера их контрактов – весьма серьезная ситуация, которая признается администрацией, – характерно не только для Штаб-квартиры; оно становится критическим в подразделениях на местах, где не существует никакого механизма, способного обеспечить соблюдение прав местных сотрудников. Этот недостаток приводит к злоупотреблениям, и в связи с различными упомянутыми выше аспектами имеют место несколько случаев, которые пока еще не урегулированы.

20. Наиболее вопиющий случай таких злоупотреблений отмечается в Бюро ЮНЕСКО в Сан-Хосе (Коста-Рика), где группа коллег в течение почти года вынуждена оказывать сопротивление непрерывным посягательствам со стороны директора (авторитарность, угрозы, плохое обращение, презрительное отношение, мщение, произвольные увольнения, дискредитирование профессиональной компетенции, склоки с целью вызвать раздор между коллегами, принятие радикальных управленческих решений без участия сотрудников и т.д.). Этот руководитель дошел уже до того, что стал угрожать председателю ССЮ, которая в соответствии со своим статусом выборного лица попыталась помочь коллегам восстановить минимальный уровень уважения и справедливости в этом Бюро.

21. Еще одним примером злоупотребления служебным положением является пример директора, которая была недавно назначена и которая, по-видимому, не знает правил нашей Организации: речь идет о директоре Бюро ЮНЕСКО в Лиме (Перу). Действительно, наши коллеги, которые имеют более чем десятилетний опыт работы в данном Бюро, после прихода этого нового лица презираются, запугиваются и принуждаются к отставке. Безнаказанность тех, кто имеет власть, и ущемление прав тех, кто служит идеалам ЮНЕСКО, по-видимому, являются частью новой кадровой политики. Соответствующие центральные службы ЮНЕСКО должны незамедлительно принять меры, достойные нашей Организации, чтобы гарантировать уважение, оградить от посягательств добросовестность и достоинство коллег, в каком бы месте они ни работали.

Обзор вспомогательных и административных функций

22. Для повышения эффективности работы этой Специальной группы в ее состав должны входить представители каждой из ассоциаций персонала. Ассоциации должны реально участвовать в разработке программы или политики. Благодаря этому они смогут указывать на их возможные недостатки или предлагать усовершенствования до их утверждения, а не задним числом, когда уже проявятся негативные последствия.

Укрепление управленческого потенциала и подотчетности

23. Вызывает удивление тот факт, что, хотя после 2002 г. 260 руководящих сотрудников прошли подготовку в целях улучшения результатов работы в области управления, в июне 2007 г. насчитывалось лишь 89 сотрудников категории директоров и выше. Это свидетельствует об отсутствии среднесрочного и долгосрочного прогнозирования и о том, что значительное число лиц прошли бесполезную подготовку, т.е. иначе говоря, затраченные на них средства были буквально выброшены на ветер.

Повышение роли сотрудников категории общих служб

24. Основные положения о профессиональных качествах этой категории сотрудников должны быть разработаны к концу 2007 г., причем без каких-либо консультаций с ассоциациями персонала. В данном случае они также смогут высказать свое мнение только задним числом.

Улучшение географического распределения и гендерной сбалансированности

25. Соотношение числа граждан разных стран среди сотрудников, а также сбалансированность между мужчинами и женщинами не может оставаться лишь вопросом статистики, поскольку распределение граждан представленных стран носит весьма неравномерный характер в зависимости от того, идет ли речь о руководящих работниках или об исполнителях. К тому же, если говорить о месте женщин в Секретариате, то оно обусловлено не только их числом и даже не уровнем занимаемых ими должностей. Женщины до сих пор слишком часто становятся жертвами домогательств в ходе оценочных собеседований, и в явно неблагоприятном положении оказываются матери малолетних детей. В то же время возможность сотрудников устроить своих детей в детский сад является весьма ограниченной и обходится им весьма дорого, и в силу отсутствия бюджетных средств дети оказываются, как правило, в гораздо более худших условиях по сравнению с теми, которые установлены законодательством принимающей страны.

Набор и закрепление высококвалифицированных кадров

26. На протяжении ряда лет набор сотрудников осуществлялся с такими нарушениями регламентирующих положений, что качество персонала Секретариата резко снизилось. Произвольное отношение к этим положениям существенным образом способствует ослаблению мотивации персонала. Соблюдение регламентирующих положений на всех уровнях, применение санкций в отношении выявленных злоупотреблений и утверждение планов подлинного профессионального роста являются необходимыми условиями для создания мотивирующей рабочей среды. В настоящее время, к сожалению, не реализовано ни одно из этих условий.

Тенденции в отношении набора персонала

27. Набор сотрудников в ЮНЕСКО осуществляется совершенно неупорядоченным образом; этот вопрос решается в качестве проблемы «приватного характера». Чаще всего используемые критерии связаны не с задачей обеспечения эффективного выполнения программы, а с личными предпочтениями, симпатиями или антипатиями (или даже исходя из еще менее достойных побуждений). HRM никоим образом не выступает в роли контроли-

рующей и корректирующей инстанции даже в тех случаях, когда ассоциации персонала уведомляют его о вопиющих несправедливостях и нарушениях.

Усиление ротации и повышение мобильности

28. ССЮ с интересом ожидает результатов проводимого ревизором со стороны обзора осуществления политики ротации и вновь подтверждает свои замечания относительно того, что в отличие от других специализированных учреждений системы ООН особенностью Секретариата ЮНЕСКО является наличие специалистов в весьма разнообразных и не схожих между собой областях. В этих условиях ротация не может осуществляться таким образом (как это имеет место в настоящее время), будто речь идет о систематической взаимозамене специалистов широкого профиля или экспертов в одной единственной области.

Различные инициативы

29. Обновление Руководства по административным вопросам и пересмотр некоторых изживших себя статей представляется удачной инициативой, однако было бы полезно узнать, почему при разработке тома II Руководства не проводилось консультаций с ассоциациями персонала, как это должно было бы иметь место.

30. Внедрение компьютерных методов обработки информации об отпусках (TULIP) несомненно является прогрессом. К сожалению, эта система была плохо проработана, поскольку отныне ни HRM, ни сектора/бюро больше не контролируют отпусков сотрудников, утверждаемых только их непосредственными руководителями, что порождает многочисленные нарушения (например, отпуска продолжительностью более 6 недель) или незарегистрированное отсутствие на рабочем месте.

Децентрализация

31. Ассоциации персонала никогда не привлекались к участию в работе Специальной группы по обзору децентрализации. Они могли бы способствовать разработке более эффективной стратегии в области децентрализации, однако и здесь им вновь приходится довольствоваться комментированием результатов.

32. Одной из целей существования обеих ассоциаций персонала является их участие в изучении всех вопросов, касающихся прав и обязанностей сотрудников. К сожалению, нынешняя администрация не всегда принимает это во внимание.



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет

Сто семьдесят седьмая сессия

177 EX/6

Partie II

ПАРИЖ, 17 августа 2007 г.

Оригинал: французский

Пункт 6 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

ЧАСТЬ II

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

РЕЗЮМЕ

Настоящий доклад представляется Генеральным директором во исполнение решения 171 EX/5, Часть III Исполнительного совета. В нем содержатся основные результаты первого этапа работы Целевой группы по обзору децентрализации (ноябрь 2006 г. – июнь 2007 г.), касающиеся главным образом улучшения подотчетности и укрепления потенциала подразделений на местах для эффективного участия в совместных инициативах Организации Объединенных Наций на страновом уровне в 2007 г.

Предлагаемый проект решения: пункт 29.

Введение

1. В своем решении 171 EX/5, Часть III Исполнительный совет предложил Генеральному директору провести обзор осуществления и оценку воздействия Стратегии децентрализации в 2008-2009 гг. и представить Совету доклад по этому вопросу на его 179-й сессии.

2. В октябре 2006 г. на 175-й сессии Исполнительного совета Генеральный директор сообщил о своем решении ускорить обзор Стратегии децентрализации и незамедлительно активизировал деятельность созданной в 2004 г. Целевой группы по децентрализации. Ее председателем был назначен первый заместитель Генерального директора.

3. Генеральный директор отметил, что его решение об ускорении обзора Стратегии объясняется важными событиями, произошедшими с момента проведения в 2005 г. Всемирного саммита в процессе реформирования Организации Объединенных Наций, и, в частности, планами в краткосрочной и среднесрочной перспективе коренным образом изменить среду и рамки, в которых учреждениям Организации Объединенных Наций предстоит работать на страновом уровне. Фактически в принятом Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций Итоговом документе Всемирного саммита 2005 г. говорится о повышении слаженности системы Организации Объединенных Наций и содержится призыв к «осуществлению текущих реформ, направленных на повышение эффективности, действенности, слаженности, скоординированности и результативности присутствия Организации Объединенных Наций в странах при усилении роли старшего должностного лица в стране, будь то специальный представитель, координатор-резидент или координатор по гуманитарным вопросам, с надлежащими полномочиями, ресурсами и подотчетностью и общей системой руководства, разработки программ и контроля» (см. A/RES/60/1, пункт 169). К задачам этой реформы относится необходимость достижения большей согласованности в деятельности учреждений и ее взаимосвязи с национальными приоритетами и планами в области развития. Это соответствует духу реформы ЮНЕСКО, осуществляемой Генеральным директором, который стремится к тому, чтобы Организация расширила свою работу на местах и укрепила свою организационную структуру в целях повышения эффективности и прозрачности своей деятельности.

4. В связи с этим Генеральный директор обратился к Целевой группе с просьбой организовать свою работу в два этапа:

- на первом этапе перед группой была поставлена задача сосредоточиться на первоочередных изменениях, которые следует внести в систему подразделений на местах, с тем чтобы, в частности, упорядочить их подотчетность (необходимая мера, актуальность которой лишь повышается по мере продвижения реформы Организации Объединенных Наций) и позволить Организации эффективно участвовать в совместных инициативах Организации Объединенных Наций на местах, которые непосредственно связаны с осуществляемой реформой;
- на втором этапе Генеральный директор поручил Целевой группе после 34-й сессии Генеральной конференции рассмотреть меры долгосрочного характера, направленные на усиление присутствия Организации на местах в новых условиях, возникших в связи с реформированием Организации Объединенных Наций на страновом уровне, а также провести обзор последствий применения ЮНЕСКО Стратегии децентрализации.

5. Такой подход, предусматривающий два этапа, позволит Целевой группе при обзоре Стратегии децентрализации ЮНЕСКО полностью учесть возникшие в результате реформы Организации Объединенных Наций на местах новые реалии. На данном этапе дискуссия о форме и функциональной структуре системы подразделений на местах находится лишь на начальной стадии, и в ней, помимо присутствия на страновом уровне, предпочтение, по видимому, отдается региональным ресурсным и вспомогательным центрам различных уч-

реждений, которые расположены в одном и том же месте и несут совместную ответственность за контроль и оценку мероприятий, осуществляемых страновыми группами Организации Объединенных Наций. Весь спектр этих вопросов должен еще стать предметом межправительственных дискуссий на уровне Организации Объединенных Наций. И только по итогам этих дискуссий можно будет начать систематический процесс адаптации механизмов деятельности учреждений на местах. Именно после этого будет предпринят соответствующий обзор действующей в ЮНЕСКО системы децентрализации, который позволит должным образом отвечать конкретным потребностям и условиям государств-членов, а также более тесно взаимодействовать в рамках межучрежденческих механизмов. Он будет проводиться на основе функционального анализа и количественных данных для того, чтобы разработать реалистичные варианты, сопоставимые с уровнем имеющихся в распоряжении Организации ресурсов и никоим образом не ущемляющие выполняемые ею глобальные и нормативные функции.

6. Соответственно, работа Целевой группы в отличие от проведенного в 2004-2005 гг. обзора Стратегии децентрализации проводилась иначе. Фактически на этот раз изменения и адаптацию наших механизмов следует рассматривать в более широком контексте реформы Организации Объединенных Наций и места ЮНЕСКО в системе ООН. Именно по причине стоящих в связи с этим перед Организацией и ее программой задач сектора и центральные службы проявили сознательность, что привело к существенному расширению участия их руководящих сотрудников в работе Целевой группы. Директора подразделений на местах, двенадцать из которых входят в состав Группы, также внесли свой вклад в ее работу, поделившись знаниями о последних изменениях в проведении скоординированных мероприятий Организации Объединенных Наций на местах. Их практический опыт в работе с механизмами, постепенно внедряемыми в страновых группах Организации Объединенных Наций, оказался исключительно полезным, позволив внести в дискуссии необходимую ясность.

7. На первом этапе своей работы с декабря 2006 г. по июнь 2007 г. Целевая группа рассмотрела существующие в Секторе образования принципы разработки программы, контроля и подотчетности, а затем контрольные механизмы, которые могли бы применяться в каждом из четырех других секторов, и, наконец, возможность выработки совместных механизмов. Группа также изучила функцию и критерии контроля за выполнением программы. Она также разработала формы конкретного содействия, которое необходимо оказать подразделениям на местах, участвующим в 2007 г. в выработке Общей страновой оценки (ОСО) и Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР), а также подразделениям, работающим в восьми пилотных странах, на которые распространяется подход «Единая ООН»^{*}. Эти страны являются экспериментальным полигоном для выполнения ряда рекомендаций, принятых Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в последние годы в связи с ее Трехгодичным всеобъемлющим обзором политики в области оперативной деятельности в целях развития в рамках системы Организации Объединенных Наций (ТВОП).

Первоочередные изменения: улучшение подотчетности

8. Целевая группа вновь подтвердила основополагающий принцип, состоящий в том, что директора и руководители подразделений на местах отчитываются перед заместителями Генерального директора за осуществление децентрализованных программ, а также выработала рамки подотчетности по программам. В их основу положены три принципа: цели, соответствующие обязанности и механизмы.

9. Целевая группа дала следующее краткое описание целей рамок подотчетности: (a) обеспечение соответствия всех аспектов управления программой и ее осуществления резолюциям Генеральной конференции; (b) обеспечение актуальности стратегий и мероприятий ЮНЕСКО для государств-членов, а также достижения целей программы и поддер-

^{*} Албания, Вьетнам, Кабо-Верде, Мозамбик, Пакистан, Руанда, Танзания, Уругвай.

жания долгосрочного характера их воздействия; (с) обеспечение оптимального использования ресурсов для достижения ожидаемых результатов, указанных в документе С/5 и в утвержденных планах работы. Что касается соответствующих обязанностей директоров и руководителей подразделений на местах, а также заместителей Генерального директора, то по этому вопросу состоялись продолжительные дискуссии, касающиеся как осуществления программ, так и последующего контроля.

10. Что касается механизмов, являющихся третьим принципом, на котором основываются рамки подотчетности, то к ним относятся четкая иерархия подчинения, контроль за выполнением программы, доклады, оценка результатов и отдельных показателей, а также управление рисками. Целевая группа пришла к выводу о том, что в случае секторальных мероприятий ответственность за создание надлежащих внутренних механизмов лежит на заместителях Генерального директора, возглавляющих программные сектора. При проведении межсекторальных мероприятий они отвечают за формирование соответствующих механизмов совместно со всеми программными секторами. Что касается подразделений на местах, то они обязаны эффективно применять эти механизмы.

11. Рассматривая секторальные механизмы подотчетности, Группа изучила соответствующий механизм Сектора образования, разработанный в рамках проходящей в нем реформы, и внесла в него уточнения, с тем чтобы новая функция координации в области образования, переданная региональным бюро, и соответствующая роль директоров и руководителей подразделений находили свое отражение в конкретных формах деятельности. Сектора, не разработавшие пока подобные внутренние механизмы, внесли предложения, по которым Целевая группа провела широкие дискуссии. Постепенно вырисовывается общая схема, имеющая свои особенности для каждого сектора, что связано с характером их программ и объемом децентрализованных людских и финансовых ресурсов. Вместе с тем для рационализации секторальных подходов предстоит еще многое сделать.

12. Наконец, был утвержден общий для всех вовлеченных в процесс децентрализации секторов и центральных служб механизм оценки показателей работы подразделений на местах и их директоров, в том числе принцип заключения «контрактов на осуществление мероприятий», принятый в рамках реформы Сектора образования.

13. Большая часть работы по формированию надежных рамок подотчетности по децентрализованным мероприятиям проделана, остается лишь ее завершить.

14. Следует отметить, что Целевая группа приступила к основанному на широком участии анализу вопроса о контроле за выполнением программ, по которому состоялись всесторонние дискуссии. Она прежде всего вновь подтвердила важность непрерывного выполнения функции контроля, которую нельзя считать бюрократической процедурой или сводить исключительно к использованию в качестве информационного инструмента, а следует признать неотъемлемой частью программной деятельности, чрезвычайно важной для повышения качества и актуальности программ и их осуществления. При выполнении контрольной функции следует поощрять обмен опытом и передовой практикой среди специалистов, работающих в духе коллективности. Для достижения наибольшей эффективности контроль должен также содействовать налаживанию диалога с бенефициарами мероприятий, что позволит оценить их актуальность и воздействие. В этих целях следует разработать новые показатели контроля, поскольку стало очевидным, что при использовании исключительно количественных критериев невозможно выявить масштаб и глубину мероприятий. На деле, хотя уровень выполнения и является важным показателем, который служит также «сигналом тревоги» в случае задержек в осуществлении мероприятий, он почти не отражает качества работы (100-процентное выполнение работы не гарантирует ее 100-процентного качества).

15. Целевая группа пришла к выводу о том, что ЮНЕСКО впредь следует уделять больше внимания контролю воздействия на бенефициаров (население, учреждения), поскольку значение такого основанного на принципе качества подхода лишь повышается в контексте ре-

формы Организации Объединенных Наций, когда акцент делается на контроле за результатами и слаженности цепочки результатов на страновом уровне. Приоритеты государств-членов, являющихся бенефициарами, составляют основу совместной программной деятельности на страновом уровне. Поэтому особое внимание к потребностям государств и воздействию запланированных мероприятий должно уделяться уже на стадии программирования, с тем чтобы создать благоприятные условия для обеспечения устойчивого характера деятельности. В связи с этим контроль со стороны ЮНЕСКО мог бы включать такие критерии, как большую или меньшую гармонизацию программ или даже их взаимосвязь с национальными циклами планирования. Периодичность проведения контроля, оценки и представления докладов также можно было бы координировать с аналогичными процессами, осуществляемыми правительством. Кроме того, в рамках повышения слаженности деятельности Организации Объединенных Наций на местах удельный вес контроля должен увеличиться за счет вовлечения в его орбиту процедур, организованных в рамках системы координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций, в частности механизмов контроля осуществляемой страновыми группами Организации Объединенных Наций Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР), внесения изменений в РПООНПР недавно созданными межучрежденческими региональными группами, а также рассмотрения Штаб-квартирой «ежегодных докладов координатора-резидента». Этот новый аспект контроля, реализуемый во все большем взаимодействии учреждений, особенно актуален, поскольку позволяет оценить вклад в достижение целей национальных планов в области развития или целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, а также важных резолюций Генеральной Ассамблеи или международных конференций, где ЮНЕСКО не является единственной организацией, а роль Страновой группы Организации Объединенных Наций раскрывается во всей своей полноте.

16. По вопросу об организации контроля Целевая группа настояла на том, чтобы механизм контроля за децентрализованными мероприятиями отражал существующую в Организации практику, применяемую в рамках ОДВ, Всемирного десятилетия образования в интересах устойчивого развития, межправительственных/международных научных программ или осуществления важных конвенций или резолюций. Однако в целях обеспечения единства подхода всех подразделений ЮНЕСКО было признано необходимым достичь согласия по вопросу о критериях контроля в консультации со всеми секторами и, в частности, обеспечить, чтобы:

- периодичность контроля согласовывалась секторами в рамках предусмотренных в концепции SISTER периодических секторальных обзоров, которые необходимо систематизировать и координировать для содействия работе подразделений на местах;
- контроль признавался и предусматривался уже на этапе программирования, а в программном цикле предусматривалось время для его проведения;
- контроль осуществляли компетентные и подготовленные сотрудники;
- периодические обзоры программ охватывали все аспекты контроля (количественный и качественный, обычная программа и внебюджетные средства), изначально устанавливая количественные и качественные показатели, которые имеют важное значение для оценки достигнутого прогресса по сравнению с ожидаемыми результатами.

17. Целевая группа признала, что функция контроля касается всех, однако требуемая структура контроля и связанные с ним обязанности должны учитывать различные уровни программы (мероприятие, деятельность, направление деятельности, крупная программа) и области компетенции различных задействованных в этом процессе подразделений Секретариата (национальных и кластерных бюро, региональных бюро, Штаб-квартиры). Например, когда контроль осуществляется на национальном, региональном или глобальном уровнях,

должна применяться различная степень конкретизации. Таким образом, если контроль осуществляется Штаб-квартирой, то внимание должно уделяться не деталям мероприятий, а сосредоточиваться скорее на обобщении и синтезе (извлеченные уроки, будущие задачи и т.д), а также на более масштабных приоритетах и целях.

18. Благодаря проведенному Группой анализу функции контроля уже удалось выработать элементы, которые можно включить в существующие механизмы (SISTER и FABS), а также другие элементы, относящиеся к контролю качества. Кроме того, эта форма контроля за мероприятиями и длительностью их воздействия должна подвергнуться более глубокому анализу, поскольку она постепенно становится неотъемлемой частью требований, предъявляемых государствами-членами в рамках реформы Организации Объединенных Наций.

19. В ходе дискуссий по указанным вопросам Целевой группе стало ясно, что принципы и механизмы контроля за выполнением программы и подотчетности требуют четкого понимания распределения обязанностей между Штаб-квартирой, региональными, кластерными и национальными бюро и институтами, а также проведения регулярных консультаций и налаживания бесперебойной связи между указанными подразделениями Секретариата. Целевая группа вновь подтвердила общий принцип, лежащий в основе внедряемой в ЮНЕСКО системы децентрализации, в соответствии с которым кластерные и национальные бюро представляют собой основную платформу для осуществления программы на страновом уровне. Именно эти бюро выполняют в стране представительские функции, именно они знакомы с условиями, в которых реализуется программа, и осуществляют повседневное взаимодействие с органами государственной власти, страновыми группами Организации Объединенных Наций и другими партнерами ЮНЕСКО. Следовательно, Штаб-квартира, региональные бюро и институты обязаны оказывать им необходимую поддержку и планировать свои мероприятия и миссии в соответствующих странах при непосредственном взаимодействии с кластерными и национальными бюро, а также обмениваться с ними всей соответствующей информацией.

Меры, которые необходимо незамедлительно принять в целях эффективного участия в совместных инициативах Организации Объединенных Наций на местах

20. Важным результатом работы Целевой группы в рамках выполнения этой задачи является подготовка ясного и лаконичного документа, посвященного наиболее актуальным вопросам и приоритетам каждого из секторов ЮНЕСКО и демонстрирующего сравнительные преимущества Организации, ее многодисциплинарный потенциал и взаимосвязь между ее нормотворческой работой на глобальном уровне, с одной стороны, и оперативной деятельностью, с другой. Этот документ был подготовлен коллективом в составе директоров отделов Штаб-квартиры, представляющих все сектора программы, и директоров подразделений на местах, а затем был доработан в Бюро стратегического планирования (BSP). В качестве рабочего документа, используемого персоналом подразделений на местах, он предоставит возможность для более широкого включения экспертного потенциала, приоритетов и нормативных документов Организации в процессы планирования и программирования, осуществляемые на страновом уровне, включая Общую страновую оценку (ОСО), Рамочную программу Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР) и составление совместных программ в рамках процесса обеспечения слаженности в работе Организации Объединенных Наций на местах. Кроме того, указанный документ позволит органам государственной власти, в частности министерствам, отвечающим за планирование, координаторам-резидентам Организации Объединенных Наций и другим членам страновых групп Организации Объединенных Наций, оценивать качество и актуальность вклада ЮНЕСКО как специализированного учреждения. В скором времени документ пополнится разделом, посвященным сравнительным преимуществам, которые характеризуют на страновом уровне, с одной стороны, участие ЮНЕСКО в ликвидации последствий конфликтов и стихийных бедствий, а с другой, региональный и субрегиональный (кластерный) аспекты деятельности Организации.

21. Что касается регионального аспекта деятельности, то Целевая группа приступила к изучению сравнительных преимуществ нынешней региональной деятельности Организации, проявляющихся на страновом уровне, особенно в секторах образования и естественных наук, а также, в меньшей степени, в секторах социальных и гуманитарных наук, культуры и коммуникации (например, мобилизация региональных сетей, трансграничный подход к решению проблем изменения климата и миграции, оборот культурных ценностей и т.д.). Кроме того, Целевая группа определила изменения, которые следовало бы осуществить в региональных бюро, с тем чтобы последние были в состоянии всесторонне поддерживать мероприятия по планированию на страновом уровне. Выше уже указывалось, что эти изменения в работе на региональном уровне должны осуществляться с опорой на систематический сбор и распространение примеров передового опыта государств, более тесное взаимодействие с региональными подразделениями других учреждений Организации Объединенных Наций и участие в регулярных совещаниях по региональной координации. Претворению в жизнь указанных изменений могла бы способствовать регулярная ротация персонала между региональными, кластерными и национальными бюро, поскольку в этом случае экспертный потенциал региональных бюро пополнялся знаниями и опытом работы с более или менее сложными механизмами программирования на страновом уровне, а региональные бюро были бы в состоянии оказывать реальное содействие страновым группам Организации Объединенных Наций в масштабах всего региона. Этот анализ региональной деятельности, ее сравнительных преимуществ и необходимых изменений следует продолжить в ходе второго этапа работы Целевой группы, в рамках которого она займется вопросами структуры сети подразделений на местах.

22. Целевая группа определила также формы немедленного содействия подразделениям на местах, занимающимся в настоящее время подготовкой Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР) и обеспечением слаженности в работе Организации Объединенных Наций на страновом уровне. В указанных подразделениях эти процессы влекут за собой значительное увеличение объема работы для директора, сотрудников категории специалистов и вспомогательного персонала, что накладывается на выполнение обычной программы и внебюджетных проектов. Это проявляется, в частности, в более активном участии в координационных совещаниях, организуемых министерствами, ответственными за планирование, и координатором-резидентом Организации Объединенных Наций. Кроме того, это требует, в частности, чтобы ЮНЕСКО председательствовала в разнообразных тематических группах Организации Объединенных Наций или даже в более крупных секторальных механизмах координации. В рамках этой деятельности подразделений на местах предполагается также готовить материалы по вопросам существа для включения в документы по стратегическому планированию и регулярно выпускать исследования и аналитические доклады по отдельным секторам. Это новое направление деятельности ставит для кластерных бюро поистине сложную задачу, поскольку они должны организовать свою работу таким образом, чтобы участвовать в этих процессах одновременно в стране пребывания бюро и в странах, в которых ЮНЕСКО не имеет собственных подразделений. В свете этих обстоятельств Целевая группа определила те области, в которых будет незамедлительно оказана поддержка заинтересованным подразделениям: сюда относятся обучение персонала работе с механизмами совместного программирования и укрепление кадровой базы подразделений в виде оказания конкретного содействия на местах или временного прикомандирования программных специалистов из Штаб-квартиры или других подразделений. Уже составлен перечень потребностей каждого заинтересованного подразделения, и начат процесс мобилизации финансовых и людских ресурсов. Так, начиная с мая 2007 г. программные специалисты из Штаб-квартиры направляются в порядке прикомандирования на срок в несколько месяцев в соответствующие страны в целях оказания содействия директорам подразделений. Эти меры финансируются за счет выделения на данные цели 2% бюджета по программе. Решение об ассигновании этих средств было принято Генеральным директором в 2006 г., с тем чтобы дать Организации возможность незамедлительно реагировать на потребности, возникающие в связи с ее участием в реализации совместных инициатив Организации Объединенных Наций на страновом уровне.

23. Более конкретно в том, что касается стран, в которых Организация не имеет собственных подразделений, Группа по-прежнему считает целесообразным наличие в бюджете дополнительных средств для финансирования командировок сотрудников кластерных бюро и для обеспечения при необходимости временного наличия консультантов, прикрепленных к аппарату координатора-резидента. Эти меры соответствуют обязательствам, взятым ЮНЕСКО в рамках рабочей группы по учреждениям-нерезидентам, учрежденной Группой Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР). Действительно, ЮНЕСКО активно участвует в работе этой группы, которая в соответствии со своим предложением добилась того, чтобы в 2007 г. ПРООН наняла на национальном уровне аналитиков, обеспечивающих взаимодействие между координатором-резидентом и учреждениями-нерезидентами, в восьми странах, где ведется работа по обеспечению слаженности системы Организации Объединенных Наций на местах, а также в отдельных странах, в которых разрабатывается Рамочная программа Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР). По состоянию на 15 июля 2007 г. имелось четыре таких аналитика – в Кабо-Верде, Мозамбике, Пакистане и Уругвае. Одновременно проводился набор аналогичных специалистов в Албании, Вьетнаме, Руанде и Танзании, если ограничиться странами, в которых реализуется подход «Единая ООН».

24. Целевая группа рекомендовала усилить в рамках Секретариата обмен информацией и опытом по вопросам реформирования Организации Объединенных Наций на местах. В этих целях Генеральный директор возложил специальную миссию на сотрудника уровня директора в Бюро по координации мест (BFC), работающего в тесном взаимодействии с Бюро стратегического планирования (BSP) и в консультации с заинтересованными секторами и центральными службами. Этот сотрудник в качестве своей главной задачи будет заниматься улучшением внутреннего обмена информацией и опытом по вопросам реформирования Организации Объединенных Наций на местах и воздействия этого процесса на ЮНЕСКО. Кроме того, он совершит ряд командировок для оказания непосредственного содействия отдельным подразделениям по просьбе BFC и BSP, которые силами своих соответствующих групп, занимающихся различными аспектами этой реформы, окажут ему необходимую поддержку.

25. Наконец, Целевая группа рассмотрела вопросы, связанные с персоналом. Очевидно, что при новых формах межучрежденческого взаимодействия требуется адаптировать профили штатных должностей в подразделениях на местах, причем не только в кластерных и национальных бюро, но и в региональных бюро. Кроме того, профили штатных должностей в Штаб-квартире должны быть адаптированы к этой новой форме работы Организации, с тем чтобы Штаб-квартира была в состоянии оказывать необходимую поддержку деятельности ЮНЕСКО на страновом уровне. На данном этапе Целевая группа пока не делает выводов по этому вопросу, поскольку в отношении будущей структуры деятельности Организации Объединенных Наций на страновом уровне по-прежнему имеется много неясных моментов. Однако Группа уже определила, какие дополнительные навыки будут востребованы и какие программы обучения необходимо предложить в ближайшее время. Например, знания и опыт в области совместного программирования на страновом уровне, которое представлено сложными, постоянно видоизменяющимися механизмами, будут в полной мере учитываться при составлении описания должностных обязанностей в Штаб-квартире и в подразделениях на местах. В краткосрочной перспективе будет усилена подготовка персонала Штаб-квартиры и подразделений на местах в таких областях, как совместное программирование, коммуникация, информационно-разъяснительная работа и ведение переговоров, так как владение ими представляет собой обязательный навык для работы на межучрежденческом уровне. Изучение вопросов, связанных с персоналом, будет продолжено в рамках второго этапа работы Целевой группы.

Следующий этап

26. Что касается непосредственно второго этапа обзора процесса децентрализации, который начнется сразу после 34-й сессии Генеральной конференции, то Целевая группа сосре-

доточится на мерах долгосрочного характера, направленных на укрепление присутствия ЮНЕСКО на местах в рамках реформирования Организации Объединенных Наций, и, соответственно, заново проработает стратегию децентрализации. Именно на этом этапе будут проводиться консультации с национальными комиссиями в целях укрепления их необходимого взаимодействия с подразделениями ЮНЕСКО, поощрения взаимодополняемости их соответствующих функций и выработки таких форм проведения взаимных консультаций, которые следовало бы внедрить в ходе реформы Организации Объединенных Наций, в частности в тех странах, где отсутствуют подразделения. В ходе этих консультаций речь пойдет о мобилизации ЮНЕСКО «в расширенном составе» (например, центров и институтов категории 2, кафедр, клубов и ассоциаций ЮНЕСКО, ассоциированных школ), а также о той поддержке, которую Секретариат мог бы оказать в связи с этим национальным комиссиям в целях повышения наглядности деятельности Организации на страновом уровне.

27. При обсуждении вопросов более долгосрочного характера, которые должны быть рассмотрены Целевой группой, приоритетное значение будут иметь вопросы, связанные с программой. Например, будет изучена проблема совместимости разнообразия циклов программирования в учреждениях, с одной стороны, и разработки совместных программ, с другой. Кроме того, будет проработан вопрос о соответствии, с одной стороны, глобальных рамок, устанавливаемых международно-правовыми актами и всемирными программами ЮНЕСКО, и с другой, национальных программ, реализуемых в соответствии с приоритетами, предусмотренными в национальных планах развития. Для решения этих вопросов необходимо, среди прочего, изыскать более гибкие механизмы программирования, с тем чтобы подразделения на местах были в состоянии решать задачи совместного программирования наряду с другими учреждениями. Еще один важный вопрос, уже затронутый в ходе первого этапа, касается сохранения полученных результатов на региональном и субрегиональном уровнях.

28. В рамках второго этапа будет осуществлен пересмотр структуры сети подразделений на местах, с тем чтобы выявить, может ли Организация по-прежнему рассчитывать на нее как наиболее эффективный инструмент решения задач, вытекающих из процесса реформирования Организации Объединенных Наций. Целевая группа уже отметила ощутимую напряженность между кластерным подходом ЮНЕСКО и страновым подходом, характерным для реформы Организации Объединенных Наций. Кроме того, Группа поставила вопрос о совместимости тематической концепции региональных подразделений ЮНЕСКО, расположенных в разных странах, и принципа гармонизации деятельности на региональном уровне, который, как видно, применяется в рамках текущей реформы Организации Объединенных Наций. В связи с этим в целях обеспечения более широкого присутствия на страновом уровне, вероятно, будет предложено внести изменения в структуру сети подразделений на местах, в их функции и в распределение и профиль людских ресурсов, при этом будут предприниматься попытки усилить сравнительные преимущества Организации и не превысить лимит имеющихся финансовых ресурсов. Если в отношении подобных изменений будет принято положительное решение, то их следовало бы претворить в жизнь и в Штаб-квартире, с тем чтобы оптимизировать потенциал секторов и центральных служб для оказания реального содействия децентрализованным подразделениям. Кроме того, что касается реализации национальных программ, то следует адаптировать порядок субординации и подотчетности директоров подразделений на местах в свете усилий по укреплению роли координатора-резидента Организации Объединенных Наций. В частности, это касается подчиненности директоров подразделений на местах координаторам-резидентам и страновым группам Организации Объединенных Наций и полномасштабной оценки деятельности, которой подвергаются члены этих групп. В отношении людских ресурсов Целевая группа продолжит пересмотр требований к компетенции и подготовке сотрудников Штаб-квартиры и подразделений на местах, который был начат в ходе первого этапа.

Предлагаемый проект решения

29. Исполнительный совет, возможно, пожелает рассмотреть следующий проект решения:
1. **рассмотрев** документ 176 EX/6, Часть II,
 2. **принимает к сведению** предварительные результаты обзора стратегии децентрализации,
 3. **предлагает** Генеральному директору представить Совету на его 181-й сессии заключительный доклад.