

Сто семьдесят пятая сессия

175 EX/6
ПАРИЖ, 28 июля 2006 г.
Оригинал: английский

Пункт 5 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

Кадровая политика

РЕЗЮМЕ

В соответствии с резолюцией 33 С/75 (I) Генеральной конференции Генеральный директор представляет Исполнительному совету доклад об осуществлении кадровой политики, включая обновленную информацию о кадровой ситуации и реализации уже проводимой политики в отношении людских ресурсов.

Проект решения: пункт 30.

I. ВВЕДЕНИЕ

1. На 33-й сессии Генеральной конференции Генеральный директор представил доклад о ходе осуществления реформы кадровой политики, в котором он изложил основные результаты, достигнутые в процессе реализации рамок политики в области людских ресурсов, а также среднесрочную и долгосрочную кадровую стратегию. Генеральная конференция выразила удовлетворение в связи с прогрессом, достигнутым в реализации рамок такой политики, включая соблюдение правил и процедур, процесс оценки служебной деятельности и повышение роли обучения и повышения квалификации, и предложила Генеральному директору «представить Исполнительному совету на его 175-й сессии доклад об осуществлении кадровой политики (резолюция 33 C/75 (I))».

2. Во исполнение этой резолюции Генеральной конференции в настоящем документе Исполнительному совету представлен доклад о ходе реализации рамок политики в области людских ресурсов в период после его 174-й сессии, а также обновленная информация о кадровой ситуации по состоянию на 1 июня 2006 г.

II. ОБНОВЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ИЮНЯ 2006 Г.

Распределение сотрудников, работающих в Штаб-квартире и в подразделениях на местах

3. По состоянию на 1 июня 2006 г. распределение штатных сотрудников, финансируемых из обычного бюджета ЮНЕСКО, выглядело следующим образом: 70% (1 180) сотрудников работало в Штаб-квартире и 30% (513) – на местах. В январе 2000 г. в Штаб-квартире работало 74%, а в подразделениях на местах – 26% сотрудников.

Кадровая ситуация на уровне старшего руководящего звена

4. Как видно из приводимой ниже таблицы I, кадровая ситуация на уровне старшего руководящего звена оставалась стабильной, при этом по состоянию на 1 июня 2006 г. общее число сотрудников категории директоров составляло 89, что ниже верхнего предельного уровня в 101 должность для сотрудников категории директоров и выше утвержденного в документе 33 C/5.

Таблица I: должности/сотрудники старшего руководящего звена

Должности старшего руководящего звена	Число должностей в 32 C/5	Число должностей в 33 C/5	Число сотрудников по состоянию на 1 июня 2006 г.
DDG	1	1	1
ADG	10	10	8*
D-2	25	23	20
D-1	61	65	59
Всего	97	99	88*

* За исключением заместителя Генерального директора по вопросам администрации (ADG/ADM), который работает в Секретариате с 8 июня 2006 г.

Программа молодых специалистов

5. В 2006 г. в Секретариат было принято **десять молодых специалистов** (среди них 7 женщин), отобранных из приблизительно 430 кандидатов. В этой группе 8 молодых специалистов – граждане недопредставленных государств-членов и 2 – граждане непредставленных государств-членов. Шесть из них назначены на должности в программные сектора, т.е. в сектора образования, естественных наук, коммуникации и информации и социальных наук, а четыре других сотрудника назначены в центральные службы (Бюро по управлению людскими ресурсами, Бюро бюджета, а также службы, занимающиеся внешними связями).

Набор сотрудников: обновленная информация за период с января по июнь 2006 г.

6. После января 2006 г. было произведено 44 назначения на должности категории специалистов и выше (38 назначений на должности специалистов, включая 10 молодых специалистов, и шесть назначений на директорские должности). Из этих 44 назначений 23 (52%) приходилось на внутренних кандидатов и 21 (48%) – на внешних кандидатов. В категории директоров три из пяти назначенных сотрудников были внешними кандидатами.

7. Среди внешних кандидатов, назначенных на должности категории специалистов и директоров (21 назначение), 11 (52%) были кандидатами от недопредставленных государств-членов (9) и непредставленных государств-членов (2). Это число превышает установленную Генеральной конференцией на ее 32-й сессии задачу «...добиваться в качестве одной из целей на двухлетний период 2004-2005 гг., чтобы как минимум 50% должностей, открытых для внешнего набора, заполнялись кандидатами из непредставленных или недопредставленных государств-членов» (резолюция 32 С/71).

Повышение по службе: обновленная информация за период с января по июнь 2006 г.

8. После января 2006 г. повышение по службе получили 54 члена персонала (31 сотрудник категории специалистов и 23 сотрудника категории общих служб). Из этих 54 повышений по службе 30 (55%) были произведены на основе конкурсной процедуры, 15 (28%) в результате реклассификации должностей и 9 (17%) путем повышения в рамках совмещенных должностей (Р-1/Р-2 и техническая группа категории общих служб).

III. ОБНОВЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ О РЕАЛИЗАЦИИ РАМОК ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

Набор кадров: глобальный процесс набора сотрудников

9. С февраля 2006 г. осуществляется **глобальный процесс набора сотрудников**: в Организации было объявлено о 40 должностях категории специалистов и категории общих служб, которые являются вакантными или станут таковыми в 2006 г. Этот процесс охватывает 19 должностей категории специалистов в Штаб-квартире и на местах и 21 должность категории общих служб в Штаб-квартире. Сектор образования не включен в этот процесс, поскольку в этом подразделении проводится всеобъемлющий секторальный обзор, включая обзор кадровой ситуации. Процесс внутреннего набора сотрудников завершен в отношении 34 должностей (14 должностей категории специалистов и 20 должностей категории общих служб) со следующими результатами: 27 должностей заполнены внутренними кандидатами (12 должностей категории специалистов и 15 должностей категории общих служб), и 7 должностей будут объявлены к внешнему набору (2 должности категории специалистов и 5 должностей категории общих служб). В отношении 6 должностей все еще проводится оценка.

Механизмы кадрового обеспечения для постконфликтных ситуаций

10. В целях поддержки деятельности ЮНЕСКО в постконфликтных ситуациях Бюро по управлению людскими ресурсами разработало специальные меры для облегчения процедуры быстрого откомандирования квалифицированных сотрудников в постконфликтные районы, где в кратчайшие сроки необходимо обеспечить присутствие/деятельность ЮНЕСКО. Эти меры включают составление реестра из 50 квалифицированных, преданных делу сотрудников, которые добровольно согласились осуществлять при уведомлении за короткий срок миссии в постконфликтные страны/районы и были отобраны из 130 кандидатов с учетом 13 основных профессиональных профилей сотрудников, необходимых в постконфликтных ситуациях. Это основные профессиональные профили руководителей отделений ЮНЕСКО, сотрудников по проектам (в области образования, коммуникации и информации, естественных наук и социальных и гуманитарных наук), а также административных сотрудников. Для привлечения кандидатов составление этого реестра сопровождалось проведением информационной кампании, в том числе организацией информационных сессий для сотрудников в Штаб-квартире, распространение удобной для пользователя брошюры и т.д.

Обучение и повышение квалификации – обновленная информация о мероприятиях, осуществленных с января 2006 г.

13. Начиная с 2006 г. были проведены следующие мероприятия по подготовке кадров с целью достижения шести целей, изложенных в рамочной программе подготовки, утвержденной Генеральным директором на 2006-2007 гг.:

Цель 1: Укрепление позиции ЮНЕСКО в рамках системы Организации Объединенных Наций

- В Каире была организована подготовка по средствам программирования ООН (ОСО/РПООНПР), которую прошли 32 сотрудника, работающие на местах в арабском регионе; цель подготовки состояла в том, чтобы обеспечить лучшее понимание средств программирования ООН, а также согласование приоритетов и проектов в рамках системы Организации Объединенных Наций на страновом уровне;
- около 100 сотрудников прошли подготовку по теме «Профилактика ВИЧ/СПИДа на рабочем месте».

Цель 2: Расширение партнерских связей

- В настоящее время в качестве средства самоподготовки разрабатывается компакт-диск по привлечению финансовых средств и овладению навыками ведения переговоров. Цель заключается в том, чтобы повысить информированность специалистов ЮНЕСКО в Штаб-квартире и на местах о приоритетах и политике основных двусторонних и многосторонних доноров ЮНЕСКО.

Цель 3: Повышение культуры управления и отчетности. Для содействия достижению этой цели было разработано несколько средств, которые можно использовать в режиме «он-лайн»:

- В Дохе, Исламабаде и Бамако было организовано три учебно-практических семинара для обеспечения базовой подготовки по осуществлению мероприя-

тий ЮНЕСКО, а в Бамако и Хараре – два учебных курса по методам коллективной работы. В целом такую подготовку прошло около 95 сотрудников на местах. В настоящее время готовятся к выпуску компакт-диски с материалами для базовой подготовки по осуществлению мероприятий ЮНЕСКО и подготовки административных сотрудников, работающих на местах;

- подготовлен компакт-диск под названием «Как уверенно руководить людьми», который будет рассылаться осенью 2006 г. всем руководителям/административным работникам ЮНЕСКО;
- продолжалось осуществление учебных мероприятий в поддержку внедрения систем управления на основе использования информационных технологий (ИТ). В Штаб-квартире была организована подготовка для сотрудников, участвующих в разработке и реализации системы STEPS (Система SAP для людских ресурсов), а также для 18 административных сотрудников из 12 подразделений на местах, которые прошли подготовку по вопросам использования финансового модуля Финансово-бюджетной системы (FABS). Трём институтам ЮНЕСКО, в которых в январе 2006 г. была введена в действие система FABS, оказывалась поддержка и консультативная помощь по вопросам использования этой системы после ее внедрения.

Цель 4: Совершенствование процесса составления и осуществления программ

- Сектор социальных и гуманитарных наук организовал подготовку 21 сотрудника (в том числе 7 сотрудников из подразделений на местах), которые могут выступать в качестве консультантов по вопросам применения в рамках составления программ ЮНЕСКО подхода, ориентированного на соблюдение прав человека;
- 23 координатора по проблемам молодежи, а также руководители подразделений на местах и 22 специалиста из регионов арабских государств и Африки прошли подготовку по включению молодежной проблематики в процесс разработки основных программ. В результате этих учебных мероприятий уже разработано несколько проектов;
- 100 членов персонала и несколько сотрудников постоянных представительств приняли участие в двухчасовом семинаре, который проводил ведущий эксперт в области гендерного равенства.

Цель 5: Расширение возможностей повышения по службе сотрудников

- В 2006 г. в Секторе коммуникации и информации и Бюро по управлению людскими ресурсами будут разработаны и станут на экспериментальной основе применяться общие положения в отношении профессиональных качеств и служебного роста для программных специалистов уровня Р-1–Р-4. В этих общих положениях будут сформулированы требования, касающиеся основных знаний, опыта и навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В них будут также определены показатели эффективности и общие пути продвижения по службе.

Цель 7: Содействие мероприятиям в области обучения и повышения квалификации

- С целью содействия началу осуществления мероприятий по обучению и повышению квалификации всем службам ЮНЕСКО был разослан компакт-диск под названием «*Руководящие принципы программирования и мониторинга мероприятий по обучению и повышению квалификации*»;
- в июне 2006 г. всем сотрудникам была разослана брошюра, содержащая подробную информацию о всех учебных мероприятиях, которые будут осуществляться в 2006-2007 гг.;
- была проведена оценка двух конкретных программ подготовки (по управлению с ориентацией на конечные результаты и по применению подхода, основанного на соблюдении прав человека). В этих случаях оценка была проведена с целью определения эффективности данных программ и формулирования на основе ее результатов, рекомендаций и предложений для программ подготовки на 2006-2007 гг.;
- в целях содействия проведению мониторинга и оценки мероприятий по подготовке кадров была разработана учебная база данных, содержащая результаты оценки, предоставляемые участниками каждого курса.

Оценка служебной деятельности: обновленная информация об оценке служебной деятельности за 2004-2005 гг.

14. В Организации был проведен заключительный этап цикла оценки служебной деятельности, который завершает первый двухлетний цикл служебной аттестации, начавшийся в 2004 г. в рамках новой политики. В ходе этого последнего этапа руководители провели заключительный обзор служебной деятельности своих сотрудников, включая обязательное обсуждение выполнения служебных функций и оценку результатов за 2004-2005 гг. Созданные в каждом секторе, бюро, подразделении на местах аттестационные группы, которые являются главным компонентом новой политики, рассмотрели служебные характеристики с целью обеспечения качества, объективности и согласованности оценок служебной деятельности. В связи с началом этого заключительного этапа цикла, охватывающего 2004-2005 гг., и в целях оказания поддержки этой работе, HRM организовало проведение в Секретариате серии информационных заседаний.

15. В конце мая 2006 г. руководители завершили оценку служебной деятельности более 80% сотрудников и аттестационные группы были созданы в следующих секторах/бюро: CLT, ADM, ERC, BB, HRM, SCG, SCX, МИПО и МБП. В большинстве случаев при проведении оценки служебной деятельности сотрудники проводили самооценку. Такое широкое применение этого нового положения, которое является полностью факультативным, свидетельствует о том, что диалог и обратная связь – ключевые элементы новой политики, постепенно завоевывают признание в процессе проведения оценки в рамках Секретариата. HRM проводит анализ уроков, извлеченных из осуществления этого первого мероприятия.

Соглашение о служебной деятельности для руководителей старшего звена

16. При введении в действие новой политики оценки служебной деятельности персонала ЮНЕСКО было решено разработать отдельный процесс оценки служебной деятельности для руководителей старшего звена с учетом уровня и масштаба обязанностей, возложенных на эту категорию сотрудников. С этой целью HRM в тесном сотрудничестве с IOS и другими

соответствующими службами разработало конкретное **соглашение о служебной деятельности для руководителей старшего звена**, включая заведующих бюро на местах.

17. Это соглашение будет заключаться заместителями Генерального директора, директорами бюро, директорами/заведующими бюро на местах с Генеральным директором и будет действовать в течение двухлетнего бюджетного периода. Ожидаемые результаты распределены и сгруппированы по следующим сферам ответственности: планирование и выполнение программ, партнерство и внешние связи, управление кадрами и управление бюджетом/финансами. Ключевые требования к работникам управления устанавливаются на основе существующих рамок компетенции руководителей старшего звена. Эти новые предложения планируется реализовать в 2007 г.

Планирование замены и преемственности кадров

18. Для директоров подразделений на местах и административных сотрудников вводится процесс планирования замены и преемственности кадров в качестве составной части Рамок среднесрочной и долгосрочной стратегии кадрового обеспечения. С учетом характера тех должностей, которые станут вакантными в текущий двухлетний период, для двух конкретных категорий должностей были разработаны типовые описания служебных обязанностей и объявления о вакансиях. Предусматривается распространить объявления об этих двух типах вакансий с целью составления перечня кандидатов, прошедших предварительный отбор. В рамках этого процесса будут определены некоторые возможности подготовки для тех сотрудников, которые нуждаются в дополнительном повышении квалификации для того, чтобы соответствовать типовым описаниям служебных обязанностей для указанных двух категорий должностей.

Повышение по службе на основе заслуг

19. В дополнение к существующей политике в отношении **служебного роста** Бюро по управлению людскими ресурсами занимается разработкой системы повышения по службе на основе заслуг. В мае 2006 г. был проведен обзор систем продвижения по службе на основе заслуг, существующих в других учреждениях ООН и международных организациях, и состоялись консультации с Консультативным советом по кадровой политике (КСКП).

20. Были определены некоторые основные принципы и критерии заслуг, определяющих возможность повышения по службе. Система повышения по службе на основе заслуг будет учитывать достижения сотрудников и оценку служебной деятельности, ориентированную на конечные результаты. Предлагается также ввести систему признания достижений, которая будет оценивать заметный личный вклад, а также работу в коллективе и навыки управленческой деятельности. HRM разработало конкретные предложения для программы повышения по службе на основе заслуг и признания достижений в работе. До утверждения этих предложений Генеральным директором они будут дополнительно обсуждены Консультативным советом по кадровой политике (КСКП) и ассоциациями персонала.

Проблемы ВИЧ и СПИДа в связи со служебной деятельностью

21. Новая политика ЮНЕСКО по проблемам ВИЧ и СПИДа в связи со служебной деятельностью отражает обязательства и обязанности Организации в качестве члена единой системы Организации Объединенных Наций и участника программы ЮНЕЙДС. Эта политика направлена на формирование культуры внимательного отношения к этим аспектам, способствующей поддержанию общего благополучного состояния персонала и обеспечивающей, чтобы все сотрудники:

- сознавали существующую проблему ВИЧ/СПИДа, имели представление о том, как передается это заболевание и о возможных мерах профилактики;
- имели достаточный доступ к информации, касающейся ВИЧ/СПИДа, получали соответствующее обслуживание и поддержку;
- были защищены от дискриминации, связанной с действительным или предполагаемым заражением ВИЧ.

22. Эта политика устанавливает руководящие принципы, в частности в отношении преодоления стигматизации и дискриминации, обеспечения гендерного равенства, профилактики и подготовки кадров. Кроме того, в рамках этой политики в общих чертах определяются некоторые предпринимаемые ЮНЕСКО ключевые инициативы, в частности создание Комитета по проблемам ВИЧ и СПИДа в связи со служебной деятельностью, разработка конкретных мероприятий по обучению персонала в этой области и обеспечение доступа к бесплатным и добровольным обследованиям и консультациям. Эта политика также соответствует политике других учреждений ООН в отношении ВИЧ и СПИДа.

Мониторинг эффективности работы персонала

Служебные нормы в отношении работы с людскими ресурсами

23. В недавно опубликованной Таблице полномочий и подотчетности четко указаны обязанности, возлагаемые на ключевые службы управления людскими ресурсами, осуществляющие, в частности, найм, классификацию, обучение и повышение квалификации, оценку служебной деятельности, выплату окладов и надбавок. Помимо описания каждого процесса в ней четко определены лица и службы, ответственные за ту или иную кадровую операцию и ясно указана их подотчетность.

24. В Таблице полномочий также впервые устанавливаются конкретные служебные стандарты для каждой операции, согласно которым устанавливаются предельные сроки для обеспечения требуемого обслуживания каждым соответствующим подразделением. Цель таких нормативов заключается в обеспечении своевременной и эффективной работы служб, занимающихся людскими ресурсами. HRM сформировало механизм для мониторинга соблюдения этих служебных норм и надлежащего принятия необходимых корректировочных мер.

Механизмы управления людскими ресурсами

А) Онлайн-механизмы управления

«Руководство по вопросам людских ресурсов»

25. Значительно продвинулась работа по составлению нового онлайн-«Руководства по вопросам людских ресурсов». Уже разработаны и утверждены ключевые главы, касающиеся, в частности, выплаты окладов и надбавок, набора персонала и оценки служебной деятельности. Новое онлайн-«Руководство» будет носить всеобъемлющий характер и охватит все сферы управления людскими ресурсами. Планируется завершить подготовку этого «Руководства» и его выпуск в онлайн-форме в конце 2006 г. или в начале 2007 г.

Инtranет-сайт HRM

26. Одновременно с этим HRM в тесном сотрудничестве с ВРІ активно занимается разработкой своего внутрисетевого Инtranет-сайта. Цель заключается в обеспечении простого и удобного доступа ко всеобъемлющей информации в области людских ресурсов, включая четкие и точные сведения о кадровых мероприятиях. Этот сайт также обеспечит сотрудникам доступ к персонализированной информации индивидуального характера, в частности к оценкам их служебной деятельности, биографическим справкам и сведениям о последних кадровых изменениях. Новый Инtranет-сайт будет доступен в онлайн-режиме к концу сентября 2006 г.

В) Комплексные системы для работы с людскими ресурсами

STEPS

27. Формирование новой комплексной информационной системы для работы с людскими ресурсами, получившей название «STEPS» (Система совершенствования служб, связанных с персоналом), официально началось 31 января 2006 г. Эта система будет развертываться в два этапа. Первый этап, который надлежит завершить к концу 2006 г., будет охватывать функции выплаты заработной платы, управления кадрами, организационного руководства, рационального распределения рабочего времени, бюджетного обеспечения служебных поездок и должностей и контроля за ними. Проектирование этих модулей было завершено в конце июня 2006 г. и рассмотрено Комитетом по утверждению в составе представителей всех заинтересованных служб. Затем Группа по проекту (из представителей ЮНЕСКО и проекта SAP) сконфигурирует эту систему, после чего ее можно будет испытать и окончательно предоставить в распоряжение пользователей к концу текущего года.

28. Второй этап, охватывающий остальные функции (например, кадровые процедуры, выполняемые самостоятельно руководителями и их подчиненными; обучение персонала и управление мероприятиями, служебный рост, набор сотрудников и распределение рабочей нагрузки), будет осуществляться с начала 2007 г. при условии наличия финансовых средств.

Новый механизм для контроля за присутствием на рабочем месте и управления отпусками

29. В апреле 2006 г. HRM ввело в действие новый механизм контроля за присутствием на рабочем месте и управления отпусками на основе сети Инtranет, который получил название «TULIP». Эта новая система, разработанная в тесном сотрудничестве с DIT, позволит Организации более эффективно управлять отпусками сотрудников. Система TULIP проста в употреблении и обеспечивает руководителям и сотрудникам прямой онлайн-доступ к информации об отпусках, позволяя легко осуществлять мониторинг отпусков в рамках каждого служебного подразделения. Новый механизм также избавляет от бумажной документации, поскольку все операции с отпусками осуществляются в режиме «он-лайн».

Предлагаемый проект решения

30. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает рассмотреть следующий проект решения:

Исполнительный совет,

1. **ссылаясь** на резолюцию 33 C/75 (I),

2. **рассмотрев** документ 175 EX/6,
3. **принимает к сведению** проделанную работу по разработке и реализации рамок политики в области людских ресурсов;
4. **предлагает** Генеральному директору продолжить осуществление рамок политики в области людских ресурсов и представить Совету соответствующий доклад на его 176-й сессии, а впоследствии представлять на ежегодной основе доклады на его осенних сессиях.

Организация Объединенных Наций
по вопросам образования, науки и
культуры

**Исполнительный
совет**

EX

Сто семьдесят пятая сессия

175 EX/6 Add.
ПАРИЖ, 21 сентября 2006 г.
Оригинал: французский

Пункт 5 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора об осуществлении
процесса реформы: 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.

Введение

1. Отношения между Союзом сотрудников ЮНЕСКО и руководством (HRM), администрация и центральные службы) носят очень тесный характер и можно с удовлетворением отметить установившуюся в Секретариате атмосферу диалога. Вместе с тем вопросы, которые мы поднимаем, не всегда воспринимаются всерьез, а главное не видно подлинного желания их решать. Каждый раз, когда ССЮ сообщает об административных нарушениях, HRM даже после проверки не принимает никаких мер. Например, в одном из программных секторов в одной из секций, где в числе других работают два специалиста уровня P5, руководитель секции имеет уровень P4. Это представляет собой административную несоразмерность и свидетельствует о возможности повышения сотрудника в должности (необходимость которого очевидна) в обход установленных процедур. HRM проверило нашу информацию, но по причинам, которые нам не сообщили, никаких мер принято не было.

2. В сфере управления людскими ресурсами в ЮНЕСКО проявляется неприятие любых форм участия в этом процессе персонала. Внешне все выглядит пристойно, однако, мнение ассоциаций персонала и даже паритетных органов по мере возможности игнорируется. У представителей государств-членов, очевидно, складывается впечатление, что решения в области управления людскими ресурсами, особенно решения, касающиеся условий труда, принимаются в рамках демократического процесса, и в этом случае у них должен возникнуть вопрос, почему недовольство сотрудников ЮНЕСКО постоянно растет. На самом деле голос персонала слышен, но его игнорируют.

Изменения в структуре Сектора образования

3. Сотрудники Сектора образования с удивлением узнали о варианте изменений в структуре сектора, на котором остановились внешние консультанты и его руководство. Логика новой структуры в свете программы, утвержденной Генеральной конференцией, а также задач Организации в области образования остается для сотрудников совершенно неясной.

4. С точки зрения людских ресурсов распределение или подтверждение обязанностей, а также выбор лиц для укрепления некоторых бюро на местах были восприняты как меры, в основе которых лежат соображения личного характера, ничего общего не имеющие с интересами Организации. Сотрудники обратились за разъяснениями, однако, по их мнению, удовлетворительного ответа они до сих пор не получили несмотря на несколько совещаний, в которых участвовали первый заместитель Генерального директора, заместитель Генерального директора по вопросам образования, директор Бюро по управлению людскими ресурсами и другие ответственные должностные лица. Обе ассоциации персонала решительно поддерживают своих коллег, командирование которых в подразделения на местах представляется скорее наказанием, тогда как оно должно свидетельствовать о признании их высокого профессионального уровня.

Набор сотрудников и планирование замен

5. Набор сотрудников ЮНЕСКО продолжает осуществляться в нарушение установленных правил. Все процедуры соблюдаются лишь внешне. Практически все объявляемые должности предназначаются для лиц, отобранных до официальной оценки, которая проводится таким образом, чтобы все казалось справедливым. В результате отсутствует конкуренция, и у самых лучших и наиболее заслуживающих приема на работу кандидатов не остается никаких шансов. При планировании замещения должностей сотрудников, достигших установленного возраста выхода на пенсию, происходит то же самое. Освобождаемая должность еще до ка-

кой бы то ни было оценки «предназначается» для определенного лица в соответствии с критериями, которые не всегда соответствуют тем, что содержатся в Положении о персонале.

6. У HRM больше нет материальных возможностей ни для проверки кандидатов, ни для их оценки, а у членов ККП не всегда имеются необходимые условия (подготовка, консультации, время, информация), для того чтобы убедиться в соответствии этого процесса установленным правилам. К сожалению, мнения наблюдателей от обеих ассоциаций персонала очень редко учитываются HRM, и тем самым упускается одна из редких возможностей вынести справедливое решение.

7. Такое положение дел является значительным препятствием для служебного роста сотрудников и добровольной ротации кадров. Помимо недовольства самих сотрудников такой подход способствует снижению профессионального уровня персонала и увеличивает число конфликтов на рабочих местах, и именно этими двумя сохраняющимися факторами объясняется низкий уровень эффективности в работе Секретариата.

Служебный рост и повышение по службе на основе заслуг

8. Та же схема применяется и к продвижению по службе путем реклассификации должностей. В подходе к этому виду продвижения по службе решающую роль играют личные отношения между сотрудниками, их отношения с вышестоящим руководством, а также другие соображения, не имеющие отношения к установленным правилам. Поскольку процедура повышения по службе через выдвижение кандидатуры на освобождающиеся должности нарушается, а механизм повышения по службе на основе заслуг временно не действует, возможностей для служебного роста практически не остается.

9. 15 ноября 2005 г. Генеральный директор объявил о пересмотре порядка повышения по службе на основе заслуг (*До возвращения в течение следующего года к системе повышения по службе на основе заслуг, которая будет применяться ко всем сотрудникам...*). По состоянию на начало сентября 2006 г. КСКП еще не привлекался к предварительному анализу и разработке политики в этой области. Это лишь один пример, свидетельствующий об узурпации официальной функции совета и злоупотреблении полномочиями, в результате которых КСКП постепенно превращается в управляемую структуру для механического утверждения решений, тогда как этот совет должен быть лабораторией для разработки кадровой политики и подлинным источником рекомендаций в этой сфере.

Подготовка

10. Поскольку возможности административной «компенсации» ограничиваются непрозрачностью процедур набора и повышения в должности, определенную положительную роль могла бы сыграть подготовка. Но и здесь реальные критерии не соответствуют ни потребностям программы, ни личным надеждам сотрудников. Цели, предлагаемые HRM, представляются интересными, остается только найти надежные способы их достижения.

Аттестация

11. В конце 2005 г. работа сотрудников ЮНЕСКО впервые оценивалась с помощью системы PERFOweb. Это породило еще больше конфликтов, чем обычно. Возникшие недоразумения объясняются многими факторами и в первую очередь тем, что лишь немногие (из числа оцениваемых и оценивающих) поняли смысл и значение этого процесса. Поэтому первый вывод, который HRM следует сделать из этой работы, должен состоять в том, что недостаточно объявить о новых процедурах, что при введении новых принципов управления люд-

скими ресурсами необходимо хотя бы в минимальном объеме проводить разъяснительную работу. Особенно неприятно, что складывается мнение, будто аттестация дает какую-то власть над подчиненными. Таким образом, аттестация превращается в своеобразный контракт внутренней вассальной зависимости, а это совсем не имелось в виду при разработке данного механизма, и следовательно такой подход должен быть исключен с помощью контроля, который пока еще не работает.

Профилактика ВИЧ и СПИДа

12. В Штаб-квартире проведена серьезная работа по просвещению сотрудников относительно мер профилактики ВИЧ и СПИДа на рабочем месте. Качество проведенной HRM работы несомненно заслуживает высокой оценки, но этого еще недостаточно. Речь идет о весьма болезненном вопросе для всех культур мира, даже для сотрудников международных организаций, однако важность проблемы все еще осознается с большим трудом. Руководство Организации должно без колебаний настаивать на том, чтобы сотрудники получали необходимые знания, а также создать им возможности для предотвращения заражения и для борьбы с вирусом и вызываемыми им осложнениями при уважительном отношении к заразившимся или заболевшим.

Подотчетность в области управления людскими ресурсами

13. Децентрализация и вытекающее из нее делегирование полномочий в отсутствие материальных средств в области управления персоналом создали в этой области ситуацию *ничейной земли* (no man's land). Очень часто вопросы не решаются из-за того, что конкретное лицо не берет на себя ответственность. Первый заместитель Генерального директора встречался с сотрудниками Штаб-квартиры, о проблемах которых ему сообщили ассоциации персонала. Таким образом, он имел возможность убедиться не только в несправедливости, проявленной по отношению к этим людям, но и в консерватизме иерархической структуры, а также, как он неоднократно отмечал, в отсутствии инициативности и чувства ответственности у вышестоящих должностных лиц, которые, зная о сложившемся положении, ничего не сделали для поиска справедливого решения. Замечательно, конечно, что наиболее высокое назначаемое должностное лицо Секретариата находит время и силы для того, чтобы решать проблемы отдельных сотрудников, однако такой подход явно не соразмерен масштабу вопроса и свидетельствует об отсутствии подлинной подотчетности в области управления людскими ресурсами. В лучшем случае несправедливость исправляется, но еще ни разу не принимались меры дисциплинарного характера к тем, кто должен был предупредить возникновение подобных ситуаций или с самого начала найти необходимое решение.

Механизмы управления людскими ресурсами

14. Эти механизмы имеют очень большое значение и должны способствовать повышению уровня эффективности, однако, необходимо время для того, чтобы точно оценить их подлинное воздействие на качество ежедневной работы Секретариата. Очевидные импровизации в применении этих новых механизмов не приведут ни к чему хорошему.

Сто семьдесят пятая сессия

175 EX/6 Add.2
ПАРИЖ, 25 сентября 2006 г.
Оригинал: французский

Пункт 5 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора об осуществлении процесса реформы

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

ДОБАВЛЕНИЕ

РЕЗЮМЕ

В соответствии с пунктом 2805.7 Руководства ЮНЕСКО по административным вопросам Международная ассоциация персонала ЮНЕСКО (МАПЮ) представляет свои замечания по докладу Генерального директора об осуществлении процесса реформы: кадровая политика.

1. Международная ассоциация персонала ЮНЕСКО (МАПЮ) приняла должным образом к сведению усилия по реформированию управления людскими ресурсами Организации и результаты, достигнутые в период после 174-й сессии Исполнительного совета, которые излагаются в *«Докладе Генерального директора об осуществлении процесса реформы»*, опубликованном в документе 175 EX/6 под названием *«Кадровая политика»*.
2. Мы сознаем, что эти результаты могут быть лишь неодинаковыми в момент, когда предпринимаются многочисленные новые инициативы и в то же время существуют старые привычки и стили. Вместе с тем мы отмечаем, что до сих пор особое внимание в реформе

уделялось лишь самим процедурам, в частности внесению изменений в кадровую политику и созданию различных средств управления людскими ресурсами.

3. По существу, в настоящее время необходимо разработать **стратегический план, нацеленный на интеграцию всех этих инициатив в рамках единого и согласованного механизма**, позволяющего Организации адаптироваться к эволюции ее потребностей в области персонала и трансформировать нынешний длительный и сложный процесс в более динамичную и гибкую деятельность. Необходимость планирования такого рода является все более настоятельной, поскольку в ближайшие несколько лет в рамках всей Организации число сотрудников, выходящих на пенсию, должно возрасти.

4. С этой точки зрения рассматриваемый доклад не отвечает нашим ожиданиям. Действительно, с одной стороны, он полностью посвящен перечислению и описанию нескольких конкретных мер по совершенствованию управления людскими ресурсами, а не анализу результатов реформы. Из-за отсутствия критериев весьма трудно оценить прогресс в деле достижения поставленных основных целей, а также препятствия, стоящие на пути изменений.

5. Вместе с тем по мере осуществления реформ все отчетливее ощущается необходимость лучшего информирования о реально происходящих изменениях. Поэтому мы высказываем пожелание о том, чтобы будущие доклады были более подробными и чтобы в них проводился систематический анализ улучшений, которых удалось добиться, их последствий и встретившихся трудностей.

6. С другой стороны, доклад совсем не отвечает тому, что было запрошено. Конечно, в его пунктах 10 и 17 приводится некоторая общая информация о «*механизмах кадрового обеспечения для постконфликтных ситуаций*» и «*планировании замены кадров*». Однако помимо конкретных мер, принятых по этим двум аспектам реформы, не приводится никакой информации о том, что было или должно быть сделано для того, чтобы «*осуществлять утвержденную среднесрочную и долгосрочную стратегию кадрового обеспечения с учетом стратегии и программ Организации в рамках будущих бюджетов*»¹.

7. Однако именно с этой целью Генеральная конференция в своей резолюции 33 C/75 (I) предложила также Генеральному директору представить доклад на рассмотрение нынешней сессии Исполнительного совета. Поэтому мы с интересом ожидаем более подробной информации о прогрессе, достигнутом в деле осуществления этой стратегии, и рекомендуем подготовить исчерпывающий дополнительный доклад по этому вопросу и представить его, как это только станет возможным.

8. К этим общим замечаниям МАПЮ хотела бы добавить несколько изложенных ниже конкретных замечаний и рекомендаций, касающихся только тех аспектов доклада, которые вызывают у нас наибольшую озабоченность.

Программа молодых сотрудников

9. Результаты, достигнутые в деле осуществления Программы молодых сотрудников, являются обнадеживающими. МАПЮ с удовлетворением констатирует, что в настоящий момент руководители, которые в течение длительного времени отдавали предпочтение опытным сотрудникам, а не молодым кадрам, все больше осознают выгоды, которые они получают в результате набора сотрудников в рамках этой Программы, и что такие сотрудники являются важнейшим фактором для будущего Организации.

¹ Резолюция 33 C/75, I, пункт 3 (b).

Набор кадров

10. В пункте 7 доклада подчеркивается, – и МАПЮ может лишь приветствовать это, – увеличение внешнего набора сотрудников из непредставленных и недопредставленных государств-членов. Однако мы считаем, что пока еще предпринимаются недостаточные усилия для того, чтобы побуждать или даже заставлять власти, облеченные полномочиями назначать сотрудников, начинать в надлежащее время процесс распределения должностей, подлежащих заполнению, и таким образом сокращать длительный период замещения этих вакантных должностей, а также, в частности, разрыв, существующий между перепредставленными государствами-членами, с одной стороны, и, с другой, недопредставленными или непредставленными государствами-членами.

11. Мы также выражаем озабоченность в связи с довольно заметным в течение этих последних лет сокращением **представленности некоторых (групп) государств-членов на руководящих должностях, тогда как эти должности высокого уровня монополизируются небольшим числом других государств-членов.**

12. МАПЮ обеспокоена также холодным и решительным расчетом некоторых руководителей секторов, которые отдают предпочтение *внешнему*, а не *внутреннему* набору сотрудников, чрезмерным набором сотрудников с назначением ограниченной продолжительности (НОП) для выполнения периодических заданий в рамках обычной программы и все более неустойчивым характером международной гражданской службы в ЮНЕСКО, что является результатом происходящих процессов.

13. Этим обусловлено также увеличение числа жалоб в связи с отсутствием прозрачности и нарушениями, которые отмечаются при применении критериев и процедур отбора. По мнению все большего числа сотрудников, нынешняя практика набора способствует прямым назначениям, которые иногда производятся без опубликования объявления о наборе или без рекомендации Консультативного комитета по вопросам персонала (ККП), не говоря уже о назначениях по знакомству или по дружбе. Это противоречит внутреннему повышению по службе и действующим нормам.

14. Что касается глобальной кампании по набору сотрудников, которая была начата в феврале этого года, то интересно отметить, что в пункте 9 доклада указывается: *«Сектор образования не включен в этот процесс, поскольку в этом подразделении проводится всеобъемлющий секторальный обзор, включая обзор кадровой ситуации»*. Вместе с тем МАПЮ хотела бы уточнить, что персонал, который она представляет, и вместе с ним, как мы ожидаем, все сотрудники Секретариата не намерены пассивно воспринимать очевидные последствия **недавнего решения утвердить «проблемную» реструктуризацию этого Сектора.**

15. Мы представили этот вопрос на рассмотрение Генерального директора, и нам известно, что, стремясь избежать возникновения открытых индивидуальных или коллективных конфликтов, он отдает скорее предпочтение вкладу Ассоциации/Союзу сотрудников ЮНЕСКО в поиск решения спорных случаев коллег из Сектора образования.

16. С этой целью необходимо отметить, что председатели двух представительных объединений персонала, а именно Ассоциации/Союза сотрудников, проявляя ответственность в духе беспрецедентной солидарности, решили создать единый фронт для проведения переговоров с заместителем Генерального директора по вопросам образования (ADG/ED) и директором Бюро по управлению людскими ресурсами (DIR/HRM). Поэтому существует надежда, и крайне желательно, чтобы она оправдалась.

Повышение по службе

17. Даже если в первом полугодии этого года число сотрудников, получивших повышение по службе, возросло, что мы можем лишь приветствовать, нельзя игнорировать то, что на коллег из Секретариата, относящихся, в частности, к категории специалистов (должности Р), все больше возлагаются дополнительные более разнообразные и сложные функции вследствие того, что руководители располагают все меньшими средствами и перед ними ставятся все более широкие задачи. Однако, поскольку пирамида должностей на вершине этой категории сужается, возможности продвижения являются весьма ограниченными.

18. Еще большее сожаление вызывает то, что, хотя описание должностей нескольких коллег из категории общих служб (должности GS) остается ненадлежащим, их просьбы о реклассификации должностей отклоняются либо из-за отсутствия доказательств, которые администрация могла бы счесть убедительными, либо по бюджетным соображениям.

19. Тем не менее мы ожидаем, что в рамках бесед, посвященных индивидуальным случаям, которые первый заместитель Генерального директора (DDG) счел целесообразным провести недавно с целым рядом сотрудников категории общих служб, сталкивающихся с этой ситуацией, можно будет изыскать средства для того, чтобы ослабить их чувство разочарования и поддержать их морально, позволив тем, кто имеет большой опыт и неоспоримые профессиональные качества, воспользоваться повышением по службе.

20. Как бы там ни было, МАПЮ считает, что для того чтобы продвигаться иным образом, а не шаг за шагом, как в настоящее время, когда важное место отводится повышению по службе в результате реклассификации должностей, следует не сосредоточивать внимание на описании отдельных должностей для определения их класса, а придавать более важное значение требованиям, предъявляемым должностям с точки зрения выполняемых функций, профессиональных качеств и способностей. Такова цель стратегии в области людских ресурсов, которая предусматривает введение системы, основанной на создании диапазонов должностей и общем описании должностей в рамках этих диапазонов.

Оценка служебной деятельности

21. Следует с удовлетворением отметить, что было полностью завершено внедрение новой системы оценки служебной деятельности и что, по всей видимости, она успешно используется в Секретариате. Однако мы немного удивлены той поспешностью, с которой администрация, как представляется, стремится проинформировать Исполнительный совет о первом опробовании этой системы, результаты применения которой она пока еще не обсудила с нашими представителями, при этом она не спешит предоставить нам эти данные, которые «анализируются» в течение нескольких месяцев.

22. Тем не менее достаточно отметить, что эта новая система потребует не только существенной эволюции менталитета со стороны старших руководителей, но и надлежащей подготовки для укрепления их способности управлять персоналом и осуществлять руководство, что позволило бы им, в частности, выносить справедливые, уравновешенные и точные оценки. В связи с этим МАПЮ уже выявила несколько недостатков в ряде случаев опротестования оценки служебной деятельности, которые были недавно представлены Совету по вопросам служебной аттестации.

23. Еще большую озабоченность вызывает то, что работа данного Совета является «секретной», поскольку наблюдателям от Ассоциации/Союза сотрудников не разрешается участвовать в ней, хотя они участвуют в работе всех других консультативных паритетных комите-

тов и Апелляционного совета. Этот метод работы Совета по вопросам служебной аттестации явно противоречит принципам транспарентности, социального диалога, предупреждения конфликтов, справедливости, права быть выслушанным и права на защиту на основе равенства со своим вышестоящим руководителем. Кроме того, расширенные полномочия, которые были недавно предоставлены этому органу в рамках реформы, позволяют ему отныне представлять на рассмотрение Генерального директора все более жесткие рекомендации, выходящие иногда даже за рамки того, что рекомендуется соответствующими руководителями, и усиливающими таким образом чувство профессиональной неуверенности и незаинтересованности.

24. В этих условиях МАПЮ может лишь рекомендовать администрации ускорить объявленное принятие **новой политики повышения по службе на основе заслуг**, которая необходима для эффективного применения комплексной системы оценки служебной деятельности и продвижения по службе и которая позволила бы, как во всяком случае мы ожидаем, лучше оценивать вклад и заслуги каждого сотрудника.

За Исполнительный комитет МАПЮ
Сидики КУЛИБАЛИ,
Председатель