

**Сто шестьдесят четвертая сессия**

164 EX/5

Part I

Париж, 26 апреля 2002 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора о процессе реформы**

**Часть I**

**Кадровая политика**

**РЕЗЮМЕ**

В соответствии с решениями 160 EX/3.1.2 и 161 EX/3.1.2 Исполнительного совета Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления реформы, включая кадровую политику, новые средства управления и децентрализацию.

Часть I доклада посвящена реформе политики в области людских ресурсов, охватывающей, в частности, набор сотрудников, продвижение по службе, ротацию, разработку и классификацию рабочих профилей, служебный рост, подготовку, новые контрактные механизмы, благосостояние персонала и отношения между персоналом и администрацией.

Проект решения: пункт 44.

## **Введение**

1. Генеральная конференция в своей резолюции 30 С/72 подчеркнула, в частности, необходимость проведения обзора кадровой политики со всесторонним учетом потребностей, касающихся конкурентоспособности, знаний и опыта, работы и универсальности, а также уделения приоритетного внимания таким задачам, как обеспечение сбалансированности структуры по различным категориям сотрудников, более равноправной географической сбалансированности и лучшей сбалансированности по признаку пола, а также омоложения персонала.

2. Исполнительный совет в решении 161 EX/3.1.2 выразил свое удовлетворение прогрессом, достигнутым в пересмотре кадровой политики, и предложил Генеральному директору продолжать осуществление его плана действий. Совет также просил Генерального директора представить ему на его 164-й сессии в соответствии с графиком и установленными целевыми заданиями доклад по всем аспектам реформы, включая кадровую политику. Цель настоящего документа заключается в представлении доклада о ходе осуществления реформ кадровой политики.

3. Под руководством нового директора Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) инициативы, связанные с проведением запланированной реформы, были включены во всеобъемлющие Рамки политики в области людских ресурсов, охватывающие все области людских ресурсов и, в ряде случаев, включающие дополнительные мероприятия помимо тех, которые были запланированы первоначально (а именно, в областях набора, классификации и благосостояния персонала). Подробный план действий, охватывающий все эти инициативы, был представлен 31-й сессии Генеральной конференции. Процесс реформ также обусловил необходимость реструктуризации HRM и укрепления его профессионального потенциала. Этот процесс укомплектования кадрами, начатый в 2001 г., будет завершен к середине 2002 г. В свете этих новых обстоятельств потребовалось скорректировать график осуществления некоторых мероприятий в рамках первоначального плана действий, в частности в областях служебной деятельности и служебного роста сотрудников, где осуществление большинства мероприятий начнется в 2002 г.

4. В глобальном плане основная деятельность Бюро по управлению людскими ресурсами в 2001 г. была сосредоточена на планировании, анализе и разработке Рамок политики в области людских ресурсов. 2002 г. и частично 2003 г. будут в основном посвящены осуществлению рамок этой политики.

## **Набор персонала**

5. Завершена разработка предлагаемых изменений в процессе набора, которые сегодня проводятся в жизнь. Цель этих изменений заключается в повышении актуальности и эффективности набора персонала путем более совершенного процесса планирования, рационализированной оценки, а также делегирования и децентрализации определенных полномочий и процедур.

6. Первый процесс годового планирования набора сотрудников был начат в ноябре 2001 г., когда состоялись совещания с секторами и бюро для определения их кадровых потребностей на 2002-2003 гг. В их соответствующих службах был осуществлен обзор всех вакантных должностей и должностей, которые должны стать вакантными в 2002-2003 гг., и была достигнута договоренность относительно приоритетов и графика заполнения каждой должности.

7. Этот процесс планирования должен происходить на годовой основе; по его итогам будет готовиться и публиковаться бюллетень о вакантных должностях, где будет содержаться информация о будущих вакансиях на ближайшие 24 месяца. Такие бюллетени будут публиковаться и распространяться среди государств-членов.

8. Более строгий процесс проведения собеседований/оценок группами по оценке, введенный в последнем двухлетнем периоде для набора на руководящие должности высокого уровня, теперь был институционализирован и распространен на все должности категории специалистов.

9. Для повышения эффективности процесса набора персонала было разработано новое программное обеспечение для набора сотрудников, которое используется с апреля 2001 г. В целях рационализации и упорядочения процессов подачи заявлений внутренним кандидатам предлагается представлять свои заявления через Интранет. Это новое программное обеспечение под названием “Recruitweb” в настоящее время находится на стадии проверки и должно к июню 2002 г. дать возможность внешним кандидатам представлять свои заявления через Интернет путем заполнения всей анкеты в режиме он-лайн. Заявления, представляемые в режиме он-лайн, будут автоматически регистрироваться в базе данных HRM, а кандидатам незамедлительно будет направляться подтверждение в получении заявлений. Это программное обеспечение также дает кандидатам возможность консультироваться в режиме он-лайн с ходом процесса заполнения должностей, на которые они подали заявления, и получать информацию о мерах, принятых по их заявлениям. Следует подчеркнуть, что внешние кандидаты по-прежнему будут иметь возможность, в случае необходимости, направлять свои заявления обычной почтой.

10. Учебные занятия для национальных комиссий по вопросам набора персонала стали текущим ежегодным мероприятием; первое из них состоялось в ноябре 2000 г.

11. Ниже кратко излагаются другие изменения, которые предлагается внести в процесс набора персонала в 2002 г.:

- рационализированный и более строгий процесс назначений с пересмотром роли консультативных комитетов по делам персонала;
- повышение уровня управленческой подотчетности в процессе набора персонала;
- делегирование руководителям определенных обязанностей, связанных с принятием решений, и децентрализация некоторых административных функций среди секторов/бюро;
- мощный механизм мониторинга в HRM;
- введение процесса оценки на основе компетентности для должностей на старшем руководящем уровне и выше.

12. Как следует из Таблицы I, число должностей категории специалистов и выше, объявленных в набор в 2000-2001 гг., увеличилось на 60% по сравнению с предыдущим двухлетним периодом. Одновременно резко возросло число поданных заявлений – с 4 600 в 1998-1999 гг. до примерно 20 000 в 2000-2001 гг., то есть более чем в четыре раза по сравнению с предыдущим двухлетним периодом.

**Таблица I: Объявления в набор должностей категории специалистов и выше и подача заявлений на эти должности**

Должности Р+	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.
Должности, объявленные в набор	65	30	122	118
Полученные заявления	2 610	2 021	5 365	14 439

13. Как следует из Таблицы II, в 2000-2001 гг. на должности категории специалистов и выше было назначено 276 сотрудников, из которых 87 были набраны на внешней основе. Это представляет сокращение общего числа назначенных сотрудников на 31% по сравнению с предыдущим двухлетним периодом.

**Таблица II: Назначения на должности категории специалистов и выше**

Класс должности	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/2	Итого
Назначения в 2000-2001 гг.	1	7	17	32	60	42	56	61	<b>276</b>
Назначения в 1998-1999 гг.	-	3	10	30	88	83	95	92	<b>401</b>

*Примечания:*

- 1) Цифры, касающиеся числа назначений, отражают не решения о назначениях, а практическое вступление назначенных сотрудников в должность.
- 2) Эти цифры включают все назначения, в том числе включая переводы с сохранением того же класса должности и преобразование временных контрактов в контракты на определенный срок.
- 3) Эти цифры не включают ассоциированных экспертов (38 назначений в 2000-2001 гг., 48 в 1998-1999 гг.) и национальных специалистов (14 назначений в 2000-2001 гг., 39 в 1998-1999 гг.).

14. В 2000-2001 гг. не предпринималось миссий для набора сотрудников. Было сочтено целесообразным отложить такие миссии до завершения обзора процесса набора сотрудников и осуществления в полном объеме мер по планированию набора. Это решение было также принято в контексте новых предлагаемых подходов, направленных на улучшение географического распределения персонала (см. документ 164 EX/34), в соответствии с которыми предлагаются альтернативные и дополнительные проактивные меры по подбору кандидатов для улучшения географической сбалансированности, причем особое внимание уделяется тому, чтобы успешные миссии по набору сотрудников предпринимались с целью удовлетворения текущих и прогнозируемых кадровых потребностей. Миссии по набору сотрудников должны возобновиться в 2003 г.

#### **Кадровое положение на уровне директора и выше**

15. Кадровое положение старшего руководящего звена стабилизировалось благодаря резкому сокращению (почти вдвое) числа должностей уровня директора и выше: со 160 по состоянию на 1 октября 1999 г. до 89 по состоянию на 1 января 2002 г. Это сокращение явилось, в частности, результатом выхода ряда директоров на пенсию. Наряду с этим, 15 директоров согласились с назначениями на уровне Р-5, а три директора получили пособие в связи с досрочным выходом на пенсию. Сегодня число сотрудников уровня директора и

выше является меньшим, чем число должностей этого уровня, которое утверждено в документе 31 C/5.

**Таблица III: Должности/сотрудники старшего руководящего звена**

Должности старшего руководящего звена	Число должностей в 29 C/5	Число сотрудников по состоянию на 01.10.1999	Число должностей в 31 C/5	Число сотрудников по состоянию на 01.01.2002
DDG	1	1	1	1
ADG	9	15	10	10
D-2	32	40	24	25**
D-1	67	104	67	53
Итого	109	160*	102	89

\* Эти цифры не учитывают повышения по службе, по которым прежний Генеральный директор принял решение 1 октября 1999 г.; исполнение этого решения сегодняшним Генеральным директором отсрочил и в конечном счете не осуществил.

\*\* Один сотрудник класса D-2 уходит на пенсию в августе 2002 г., в связи с чем после этой даты число сотрудников класса D-2 составит 24 человека.

16. Эта «стабилизация», достигнутая на старших управленческих уровнях немногим менее чем за два года, со всей очевидностью способствует уменьшению утяжеленности верхнего эшелона Секретариата и представляет серьезный шаг к обеспечению его более сбалансированной структуры.

### **Молодые специалисты**

17. Приход в Организацию молодых специалистов оставался на уровне десяти человек в год. Десять из них (пять из непредставленных государств-членов и пять из недопредставленных государств-членов, отобранные из 320 кандидатов), набранные в 2001 г., приступили к исполнению своих обязанностей в феврале 2002 г. Эти молодые специалисты были распределены по секторам/отделам, занимающимся приоритетными программами в соответствии с документом 31 C/5.

### **Оценка на основе компетентности для должностей старшего руководящего звена**

18. Цель этого проекта состоит в улучшении отбора сотрудников старшего руководящего звена в Секретариате путем использования самых современных приемов и методов оценки. Дата начала проекта была перенесена с 2001 г. на 2002 г., поскольку HRM в 2001 г. не располагало возможностью выделить на его осуществление необходимых сотрудников в полном объеме. Начиная с апреля 2002 г. должен разрабатываться механизм отбора и оценки на основе компетенции, охватывая руководящие должности на уровне P-5 и выше в Штаб-квартире и на местах. Проект будет осуществляться в три этапа: 1) определение управленческой компетентности на основе процесса с широким участием сотрудников; 2) разработка процесса оценки на основе соответствующих приемов и методов; 3) первая пилотная оценка (осень 2002 г.).

## **Система оценки служебной деятельности**

19. Заслуживающая доверия система оценки служебной деятельности, носящая осмысленный характер, является одним из основных компонентов управления людскими ресурсами, поскольку она обеспечивает информацию для таких ключевых процессов, как отбор, продвижение по службе и продление контрактов. Она также служит одним из основных средств управления. Приступить к осуществлению проекта в январе 2001 г., как это планировалось ранее, не удалось, поскольку приоритетное внимание уделялось другим основным компонентам реформы управления людскими ресурсами (таким, как политика в области ротации и продвижения по службе). Работа над пересмотренной системой оценки должна начаться во второй половине 2002 г.

20. Использование методов всеобъемлющей оценки было начато в декабре 2001 г. при работе с рядом сотрудников старшего управленческого звена в Штаб-квартире. Эта оценка представляет собой конфиденциальный процесс, которым занимается внешняя фирма профессиональных консультантов. К нему привлекаются руководители, коллеги того же уровня и подчиненные того лица, которое проходит оценку, и в центре внимания этого процесса находится конкретная управленческая компетентность. Всеобъемлющая обратная связь помогает выявить на индивидуальной основе конкретные потребности в дальнейшем развитии и тем самым позволяет сосредоточиться на мерах, необходимых для обеспечения этого развития.

## **Продвижение по службе**

21. Цифры за 2000-2001 гг. говорят о возвращении к «нормальному» уровню продвижения по службе: если в 1998-1999 гг. повышение по службе получили около 30% сотрудников, то в 2000-2001 гг. эта цифра составила менее 10%. Цифры свидетельствуют, что большинство продвижений по службе были осуществлены на конкурсной основе (53% по сравнению с 12% повышений по службе на конкурсной основе в 1998-1999 гг.), что свидетельствует о тенденции к восстановлению правильной практики повышения по службе. Практика повышения по службе в личном качестве и на основе заслуг прекращена.

22. В декабре 2001 г. был завершен обзор сегодняшней системы повышения по службе и завершена подготовка предложений относительно новой политики, осуществление которой начнется во второй половине 2002 г. после формальных консультаций с представителями персонала и Консультативным комитетом по кадровой политике (АКПП). Основное направление предлагаемой политики заключается в том, что продвижение по службе будет основываться на служебных заслугах и в основном будет осуществляться на основе конкурсного набора. Процесс повышения по службе, который охватит сотрудников категорий как общих служб, так и специалистов, также должен вписываться в более широкие рамки служебного роста, включающие такие другие аспекты, как внутренняя мобильность, рост по службе и постоянное обучение.

## **Разработка и классификация рабочих профилей**

23. В ноябре 1999 г. Генеральный директор принял решение о том, что применение с 1 января 2000 г. семиступенчатого классификационного стандарта для должностей сотрудников категории общих служб в Штаб-квартире будет носить временный характер и что будет введена новая классификация должностей на основе пересмотренного классификационного стандарта должностей сотрудников категории общих служб. Деятельность по разработке и проверке нового семиступенчатого классификационного стандарта завершена. Этот новый стандарт включает многие основные характеристики конфигураций других

стандартов должностей категории общих служб в системе ООН, удобен в пользовании, обоснован в техническом плане и дает возможности для логической оценки всего спектра работы сотрудников категории общих служб.

24. Помимо этого, разработан и проходит стадию сертификации полный набор общих описаний должностей, применимый примерно к трем четвертям должностей сотрудников категории общих служб. Следующей задачей в рамках классификации должностей будет оценка всех утвержденных описаний должностей (общего и частного характера) комитетом по оценке, члены которого имеют необходимую подготовку и состоят как из руководителей, так и сотрудников. Предполагается, что эта оценка будет осуществляться с июня по октябрь 2002 г.

25. Генеральная конференция в своей резолюции 31 C/73 утвердила резерв для реклассификации должностей в размере 1,5 млн. долл. на текущий двухлетний период. В рамках использования этого резерва секторам и бюро в марте 2002 г. были выделены бюджетные средства на основе их расходов на персонал, установленных в документе 31 C/5. Им было предложено представить свои приоритеты относительно реклассификации должностей их сотрудников категории специалистов и общих служб в Штаб-квартире и на местах. Результаты этой деятельности будут в окончательном виде готовы в июне 2002 г.

26. Коллегии заместителей Генерального директора был представлен новый проект политики в области классификации рабочих профилей, осуществление которой должно начаться в 2002 г. Уделяя особое внимание важному значению этой классификации как одному из основных управленческих средств, эта политика подтверждает основополагающую цель классификации – установление и сохранение относительной ценности должностей (т.е. обеспечение того, чтобы должности с аналогичными обязанностями и ответственностью находились в рамках одного и того же класса), – в конечном счете обеспечивая рамки для управления заработной платой.

### **Новая политика в области ротации**

27. Разработана новая политика в области ротации для оказания поддержки организационной стратегии децентрализации. Ее осуществление начнется во второй половине 2002 г. после формальных консультаций с представителями персонала и Консультативным комитетом по кадровой политике (см. пункт 43 ниже). Основная цель этой политики состоит в том, чтобы стимулировать мобильность в направлении бюро на местах и Штаб-квартиры на управляемой основе посредством такого процесса, который обеспечивает всемерную увязку ротации со служебным ростом сотрудников и учитывает оперативные потребности. В число основных характеристик этого процесса входят годовой цикл ротации, установление максимально целесообразного периода работы в том или ином месте прохождения службы, конкретные меры для обеспечения ротации сотрудников младшего звена, а также внедрение таких вспомогательных мер, как программа наставничества.

### **Программа служебного роста**

28. Работа над программой служебного роста началась сейчас, когда в HRM пришел специалист по вопросам служебного роста. Предложения, касающиеся политики и программы в области служебного роста, должны быть представлены на утверждение администрации во второй половине 2002 г. Эти предложения должны охватывать внутреннюю мобильность сотрудников категории общих служб. Специалист по вопросам служебного роста также должен обеспечивать для сотрудников консультации по вопросам служебного роста.

## **Отличия и признание**

29. Подготовлены предварительные предложения относительно программы отличий и признания. После консультации с сотрудниками было принято решение временно отложить начало осуществления этой программы, пока не появятся условия для ее успешного проведения в жизнь, включающие, среди прочего, наличие заслуживающего доверия средства управления служебной деятельностью для эффективной поддержки такой программы.

## **Подготовка и развитие людских ресурсов**

30. Бюджет, выделяемый Организацией на подготовку сотрудников, увеличился до 3 млн. долл. на период 2002-2003 гг., что представляет собой более чем семикратный рост средств, выделенных в рамках предыдущего двухлетнего периода. Составлен двухлетний план подготовки сотрудников, представленный на утверждение старшего руководящего звена.

31. Помимо текущих мероприятий по подготовке кадров, осуществляемых на регулярной основе, таких, как овладение информационными технологиями и изучение языков, этот план охватывает следующие инициативы: руководство и управление преобразованиями, управление проектами, рациональное использование рабочего времени, руководящие навыки, работа в коллективе и подготовка административных сотрудников. План также включает положения, касающиеся подготовки в области овладения знаниями, с целью обеспечения и расширения знаний и умения сотрудников. Наконец, этот план включает такие новые черты, как обучение с помощью электронных средств, а также инициативы по подготовке в области служебного роста.

32. Программа подготовки в области руководства и управления преобразованиями ориентирована на сотрудников уровня Р-5 и выше, которые руководят бюро на местах или сравнительно крупными подразделениями в Штаб-квартире. Общая задача этой программы заключается в формировании активной культуры руководства и управления в ЮНЕСКО путем расширения возможностей руководителей старшего и среднего звена в следующих областях:

- руководство и управление людьми;
- руководящие роли, ответственность и стиль работы в ЮНЕСКО;
- влияние личности и культуры на управление;
- управление преобразованиями и реформа;
- стратегическое мышление и управление;
- формирование и укрепление навыков организационной работы;
- децентрализация, передача полномочий, расширение возможностей и подотчетность;
- управление людскими ресурсами;
- управление финансовыми ресурсами;

- мобилизация ресурсов;
- надзор.

33. Разработка этой программы успешно осуществляется, и в конце июня 2002 г. планируется организовать первые пилотные курсы. Программа будет включать меры по всеобъемлющей обратной связи для каждого участника до проведения занятий, а также программу индивидуальной подготовки.

34. Учебно-практические семинары по овладению руководящими навыками, предназначенные для старших сотрудников категории общих служб и сотрудников категории специалистов до класса Р-4, направлены на укрепление и расширение руководящих навыков персонала. Они также способствуют расширению знаний участников, связанных с приемами и методами планирования, управления и оценки служебной деятельности. В прошлом двухлетнем периоде состоялось три занятия, и четыре занятия планируется провести в 2002-2003 гг.

35. Программа подготовки административных сотрудников (АС) направлена на укрепление административного потенциала в Секретариате, в особенности на местах, где компетентные АС играют ведущую роль в эффективной работе новой сети на местах. Структура занятий была разработана заново с целью учета роли АС в децентрализованной среде наряду с охватом навыков управления и решения проблем. Эта программа также будет способствовать развитию сети АС. В настоящее время разрабатывается пересмотренный должностной профиль административного сотрудника. Первые курсы пройдут на опытно-показательной основе в конце второй половины 2002 г., после чего в текущем двухлетнем периоде состоятся еще три занятия.

36. Занятия по подготовке в области коллективной работы прошли в трех бюро на местах (Дакар, Хараре и Нью-Йорк) в 2000-2001 гг., и еще одно занятие было организовано в Бангкоке в феврале 2002 г. В 2002-2003 гг. планируется провести еще пять занятий. Эти курсы являются ключевым элементом плана подготовки сотрудников ЮНЕСКО, поскольку они способствуют развитию и укреплению основных навыков коллективной работы и тем самым повышению эффективности деятельности сотрудников.

37. Программы подготовки в области информационных технологий (ИТ) и изучения языков являются основами программы подготовки сотрудников. В ходе двухлетнего периода 2000-2001 гг. в рамках различных программ по изучению ИТ прошли подготовку 680 сотрудников ЮНЕСКО. Также проводятся исследования с целью внедрения в Штаб-квартире и ряде региональных бюро системы электронного обучения в области ИТ. Разработана и осуществляется в Штаб-квартире специальная программа подготовки для пользователей новой финансово-бюджетной системой (FABS) (подробную информацию см. в документе 164 EX/5, Часть II). Занятия языковой подготовкой по-прежнему сохраняют свою популярность: ежегодно ее проходят от 200 до 250 слушателей. В 2002-2003 гг. планируется расширить и усовершенствовать материально-техническую базу для изучения второго рабочего языка.

### **Новые контрактные механизмы**

38. В 2001 г. было завершено проведение всеобъемлющего обзора всех контрактных механизмов. Оно выявило необходимость пересмотра ряда используемых средств, в особенности с целью более эффективного удовлетворения краткосрочных и среднесрочных кадровых потребностей. Оно также продемонстрировало потребность в согласовании

контрактных механизмов, используемых в бюро на местах. По результатам этого обзора HRM разработало новые контрактные формы, которые включают назначение на ограниченный срок (АЛД), пересмотренный контракт на оказание услуг и пересмотренное соглашение о специальных услугах (ССА). Начато внедрение этих новых форм. Во второй половине 2002 г. будет завершена подготовка пересмотренного контракта для внештатных сотрудников. Также предпринят обзор консультантских контрактов, который показал необходимость изменения некоторых форм этого контракта.

### **Отношения между сотрудниками и администрацией**

39. Недавно была возрождена работа Консультативного комитета по кадровой политике (АКПП), выборы в который состоялись в конце марта 2002 г. и который должен вскоре возобновить свою деятельность в качестве одного из важных форумов в рамках консультативных процессов, связанных с кадровой политикой. Он будет рассматривать предложения о политике во всех областях управления людскими ресурсами, включая набор персонала, продвижение по службе, классификацию и ротацию.

### **Благосостояние персонала**

40. О важном значении использования «благоприятных для семьи» мер было четко заявлено АКК в 1995 г. в его «Повестке дня по проблемам, касающимся работы и семьи», где подчеркивается взаимосвязь между мерами в поддержку семьи и благосостоянием персонала. В этом контексте в апреле 2002 г. была введена в действие политика ЮНЕСКО по комплексу работа/семья, предусматривающая всеобъемлющий круг мер и преследующая своей задачей улучшение сбалансированности этого комплекса для персонала.

41. Основные черты этой новой политики, благоприятной для семьи, состоят в следующем:

- введение отпуска продолжительностью до восьми недель в связи с рождением ребенка;
- увеличение до восьми недель продолжительности отпуска в связи с усыновлением, его распространение на отцов, усыновляющих ребенка, и его применение к усыновляемым детям в возрасте до 18 лет;
- введение отпуска в связи с рождением ребенка в качестве специального отпуска без сохранения заработной платы продолжительностью до трех лет с гарантией восстановления на работе;
- предоставление четырех недель для продления декретного отпуска в исключительных обстоятельствах, а также для целей грудного вскармливания;
- предоставление свободного времени для грудного вскармливания;
- введение гибких форм работы в связи с отпуском по семейным обстоятельствам;
- рационализация определенных существующих механизмов отпусков по семейным обстоятельствам и предоставление отпуска необходимой продолжительности в связи с чрезвычайными семейными обстоятельствами.

42. Благодаря этим мерам ЮНЕСКО способствует созданию благоприятной для семьи рабочей среды и предоставляет своим штатным сотрудникам широкий комплекс льгот,

уровень которых сопоставим со льготами, предоставляемыми другими учреждениями системы ООН, осуществляющими «Повестку дня по проблемам, касающимся работы и семьи», или даже выше.

43. Эта работа будет дополнена повышением эффективности работы медицинской службы, включая предотвращение серьезных хронических заболеваний и управление стрессом, а также более эффективным управлением программой социальной службы. С целью ускоренного принятия этих мер, которые рассматриваются как важный вклад в повышение благосостояния и морального духа персонала, Генеральный директор предлагает ассигновать 150 000 долл. из средств, перенесенных из предыдущего двухлетнего периода.

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

Исполнительный совет,

**рассмотрев** документ 164 EX/5 (Часть I),

**принимает к сведению** проделанную работу по обзору кадровой политики, включая набор персонала, продвижение по службе, ротацию, контрактные механизмы, служебный рост и благосостояние персонала, а также план и график ее осуществления;

**отмечает**, в частности, значительное уменьшение утяжеленности верхней части структуры должностей в Секретариате и числа сотрудников уровня D-1 и выше;

**предлагает** Генеральному директору продолжать осуществление новой кадровой политики и представить Совету на его 166-й сессии доклад по этому вопросу.

## ANNEX

### Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003																																						
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																					
<b>I. Recruitment</b>																																																															
I.1 - Prepare annual recruitment plans													■																																																		
I.2 - Organize training of National Commissions on recruitment issues	■															■															□																																
I.3 - Field recruitment missions to selected region																									□															□																							
I.4 - Increase annual intake of Young Professionals to 20 (per biennium)																									10															10																							
I.5 - Review recruitment process													■																																																		
1.6 - Decentralization of certain recruitment functions to Sectors																									□																																						
1.7 - Develop and implement new Internet-based software for candidatures													■																																																		
1.8 - Establish rosters of pre-qualified candidate including roster of tested secretarial candidates																									□																																						
<b>II. Staff performance, career development and mobility</b>																																																															
II.1 - Develop competencies for senior managerial posts and develop competency based																									■																																						
II.2 - Develop generic job profiles and competencies for P-1 to P-4 posts																									■																																						
II.3 - Develop generic job profiles and competencies for GS posts and complete GS conversion to new classification standard	■																																																														
II.4 - Develop and implement new performance appraisal system																									□																																						
II.5 - Review promotion process and implement new promotion policy													■																																																		
II.6 - Develop & implement career development programme																									■																																						
II.7 - Develop and implement rotation scheme													■																																																		
II.8 - Develop reward and recognition scheme																																					□																										
II.9 - Develop and implement classification policy													■																																																		
II.10 - Review current classification process with new HR software																																					□																										
<b>III. Staff training and development</b>																																																															
III.1 - Organize Senior Management Symposium													■															□															□																				
III.2 - Organize leadership and change Management Workshops for P-5 and above																									□			□															□			□			□														

## Plan of action and timetable of the staff policy reform (until 2004)

Actions	2001												2002												2003																	
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D												
III.3 - Organize Supervision skills training programmes for staff at P-3 and Senior GS level																																										
III.4 - Implement Teambuilding Training Programme	■	■											■																													
III.5 - Implement AO training for new Clusters																																										
III.6 - Implement training courses for GS staff																																										
III.7 - Implement training programme in IT for knowledge sharing and use (continuous)	■																																									
III.8 - Launch External Studies Programme & develop study policy																																										
III.9 - Implement Project Management training		■					■	■	■	■			■						■	■	■	■			■	■	■	■														
<b>IV. New working arrangements</b>							▶																																			
IV.1 - Review contractual arrangements																																										
<b>V. Personnel Administrative processes</b>							▶																																			
V.1 - Review some entitlements and simplify administrative processes																																										
V.2 - Review function/authorities and identify those to be delegated to Executive Offices																																										
V.3 - Develop and implement new "one stop shop" approach in personnel administration																																										
V.4 - Identify training needs and develop training plan for staff in new Services Section																																										
<b>VI. Staff management Relations</b>							▶																																			
VII.1 - Re-establish staff-management consultative committee																																										
<b>VII. Staff Well Being</b>							▶																																			
VI.1 - Implement measures to improve work-family balance of staff members																																										
VI.2 - Develop policy on prevention and resolution of harassment.																																										
<b>VIII. Communication</b>							▶																																			
VIII.1 - Develop and publish HRM newsletter, addressed to all staff																																										
<b>IX. HRM Transformation</b>							▶																																			
IX.1 - Reform and restructure HRM																																										







**Сто шестьдесят четвертая сессия**

164 EX/5

Part II

Париж, 29 апреля 2002 г.

Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора о процессе реформы**

**Часть II**

**Новые средства управления**

**РЕЗЮМЕ**

В соответствии с решениями 160 EX/3.1.2 и 161 EX/3.1.2 Исполнительного совета Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления реформы, включая кадровую политику, новые средства управления и децентрализацию.

Часть II доклада посвящается внедрению новой комплексной системы управленческой информации, охватывающей программу и бюджет, финансы и отчетность, а также людские ресурсы и вопросы заработной платы.

Проект решения: пункт 41.

## Введение: новая комплексная система информации

1. В соответствии с резолюцией 30 С/84 и согласно пояснениям, содержащимся в документе 162 EX/39, Организация осуществляет процесс замены своих унаследованных из прошлого компьютерных систем, ставших громоздкими и уязвимыми, на современную комплексную систему управленческой информации (см. рис.1) в целях обеспечения необходимого повышения эффективности, улучшения обслуживания руководящих органов, государств-членов и других партнеров ЮНЕСКО, а также повышения качества информации, предоставляемой для целей управления.

2. Эта система, основные компоненты которой охватывают программу и бюджет, финансы и отчетность, людские ресурсы и вопросы заработной платы, рассматривается не только как надежный вспомогательный механизм, но так же и как орудие изменений, необходимых для преобразования ЮНЕСКО в современную организацию, проводящую политику управления, ориентированного на конечные результаты, в целях обеспечения более значительного международного воздействия в областях своей компетенции.

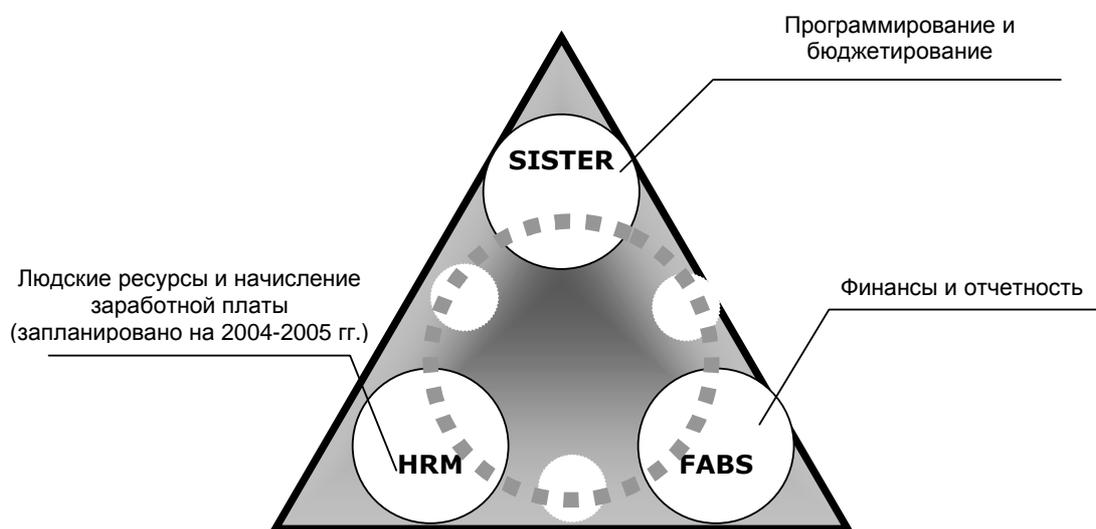


Рис. 1: Новая комплексная система управленческой информации

3. Система SISTER (Система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов) охватывает весь процесс программирования ЮНЕСКО в разбивке по крупным программам, программам, подпрограммам, направлениям деятельности, деятельности и мероприятиям. Она служит для подготовки как Программы и бюджета, так и внебюджетных проектов, а также для контроля за их выполнением путем анализа хода работы в сопоставлении с ожидаемыми результатами, позволяя тем самым более качественно оценивать эффективность работы и совершенствовать программу. Используемое этой системой программное обеспечение было разработано в ЮНЕСКО конкретно для этой цели.

4. Система FABS (Финансово-бюджетная система) управляет всеми финансовыми и материальными ресурсами, необходимыми для реализации программы, регистрирует все финансово-бюджетные операции и обеспечивает их учет. Эта система базируется на приобретенном на коммерческой основе программном обеспечении SAP R/3, адаптированном для нужд ЮНЕСКО, и обеспечивает управление обычным бюджетом, внебюджетными средствами, закупками, служебными командировками, кассовой наличностью и счетами. Каждая функция обеспечивается специальным модулем SAP. К числу преимуществ этой

системы относятся незамедлительное получение финансовой информации, сокращение объема бумажной документации и делегирование полномочий непосредственно пользователям.

5. Будущий компонент **HRM** будет способствовать рациональному управлению и административному руководству людскими ресурсами Организации, включая начисление зарплаты и выплаты сотрудникам. Базовое программное обеспечение для этого еще предстоит определить.

6. **SISTER** и **FABS** различаются по своим концепциям, но взаимодополняют друг друга по своим функциям. В совокупности они предназначены для обеспечения всего процесса подготовки и осуществления программы, начиная с этапов планирования и осуществления и кончая мониторингом и отчетностью (см. рис.2).



Рис. 2: Взаимодействие SISTER и FABS.

### **SISTER: от разработки до оперативной готовности**

7. Цель реформы ЮНЕСКО, по существу, заключается в переориентации Организации, с тем чтобы она перешла от методов функционирования, основанных на запланированном осуществлении различных программ, обусловленных ее мандатом, на такую модель, которая сосредоточивается на эффективном достижении результатов, определенных в качестве наилучшей формы выражения этого мандата. Если в прошлом достаточно было разбить какую-либо область на подразделы с последующим определением ряда инициатив, носящих более или менее репрезентативный характер для данной сферы, то ныне требуется тщательно определять то, какие конкретные изменения Организация может привнести в мир, в котором действует множество других заинтересованных сторон, и, исходя из этого, устанавливать средства и методологии для их реализации посредством процесса взаимосогласования и уточнения целей и средств, что в конечном счете и представляет собой стратегию.

8. Это изменение перспективы направлено на то, чтобы избавиться от увеличения числа и распыления мероприятий, что характерно для традиционного программирования, и обеспечить вместо этого концентрацию и тщательную координацию деятельности и мероприятий, с тем чтобы они в целом могли дать желаемый эффект. Переход от одного

типа программирования к другому можно было бы осуществить лишь с помощью крупномасштабной программы подготовки кадров и разработки специального программного обеспечения, полностью базирующегося на логике согласованного стремления к достижению результатов, которые оказывали бы кумулятивное воздействие. Разработав в последние три года такое программное обеспечение (SISTER), ЮНЕСКО перевела на него все свое программирование после длительного процесса коллективного проектирования и отладки, а также широкой подготовки персонала не только в вопросах использования этого программного обеспечения, которое относительно несложно, но и прежде всего в отношении программирования и управления с ориентацией на конечные результаты.

9. В ноябре 2001 г. – марте 2002 г. система SISTER впервые использовалась на систематической основе для подготовки, согласования и утверждения планов работы на 2002-2003 гг. (31 С/5). Вся предусмотренная на двухлетний период программа деятельности как в Штаб-квартире, так и на местах составлялась с помощью SISTER в рамках мероприятий, обусловленных главными направлениями деятельности, утвержденными Генеральной конференцией. Система SISTER присваивает каждому мероприятию конкретный номер, который становится его бюджетным кодом, подлежащим передаче в FABS для финансового исполнения. По мере осуществления различных мероприятий, соответствующие финансовые данные составляются на этом этапе в FABS и передаются в SISTER, что обеспечивает ежедневный мониторинг работы Организации на всех уровнях (рис. 2).

10. Кроме того, ответственные сотрудники на всех уровнях могут на ежеквартальной основе вводить в свои соответствующие разделы в системе SISTER собственные оценки прогресса в направлении тех результатов, которые они обязаны достичь. Это позволит проводить регулярный качественный мониторинг каждого элемента программы, а также всеобъемлющую оценку хода работы на всех уровнях, начиная с мероприятий и кончая крупными программами. Предусматривается проведение регулярных обзоров хода работы в каждом секторе с целью рассмотрения вводимой информации и методов ее использования в рамках планирования программы, управления ею и проведения связанной с ней последующей деятельности.

11. Внедрение системы SISTER не вызвало каких-либо существенных затруднений, поскольку пользователи были подготовлены, а система была отлажена в ходе финансового периода, охваченного документом 30 С/5. Введенные в систему SISTER планы работы были утверждены в конце марта 2002 г., и, хотя имелась некоторая задержка по сравнению с тем, что предусматривалось первоначально (февраль 2002 г.), это было сделано в те же, если не раньше сроки, что и в предыдущие двухлетние периоды, с тем преимуществом, что с самого начала все было представлено в формате, приспособленном для мониторинга, отчетности, оценки и аудиторской проверки.

### **Введение системы FABS в действие в Штаб-квартире**

12. В соответствии с графиком, представленным в документе 162 EX/39, к концу декабря 2001 г. группа по проекту FABS в основном завершила разработку конфигурации SAP, опробовала эту систему с учетом проектных требований и составила техническое руководство для пользователей («записки для пользователя»). В январе-феврале 2002 г. были проведены некоторые оставшиеся работы по разработке и испытанию интерфейса. В январе 2002 г. система FABS с приоритетными интерфейсами была введена в действие в Штаб-квартире.

13. Начиная с 21 января 2002 г. система FABS постепенно используется для различных видов финансовых операций: выплаты зарплаты штатным и сверхштатным сотрудникам,

возмещения медицинских расходов по линии Фонда медицинского страхования и других платежей, в частности платежей в погашение обязательств за 2001 г., и выплаты авансов консультантам и для служебных командировок. После утверждения планов работы в конце марта 2002 г. эта система используется для исполнения утвержденного бюджета на 2002-2003 гг.

14. Параллельно с этим Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) смогло, благодаря пожертвованию со стороны Соединенного Королевства (750 000 фунтов стерлингов), развернуть подготовку пользователей системой FABS. С января по март 2002 г. в Штаб-квартире ЮНЕСКО прошли подготовку 350 приоритетных пользователей. Курсы основывались на нескольких учебных модулях во всех основных областях FABS и отличались друг от друга своей продолжительностью, которая составляла от одного до трех дней. Содержание этой подготовки было разработано с помощью внешнего специалиста по подготовке кадров на основе материалов и информации, которые предоставила ЮНЕСКО. Для поддержки подготовки персонала была введена онлайн-система обучения «Ноу-хау», которая позволяет пользователям FABS просматривать или при необходимости распечатывать «Процедурные руководства», касающиеся процедур FABS и соответствующих операций SAP, в зависимости от их персональных служебных функций. Поскольку эта система действует в режиме он-лайн, материалы могут при необходимости быстро обновляться. Кроме того, все пользователи имеют возможность обновлять свои навыки с помощью имитационного инструктажа в SAP после возвращения с учебы на работу. Подготовка проводилась инструкторами со стороны совместно с инструкторами ЮНЕСКО. В результате передачи знаний ЮНЕСКО сможет в будущем проводить внутреннюю подготовку кадров по FABS за счет своих собственных ресурсов.

#### **Возникшие проблемы и меры, принятые для их преодоления**

15. Внедрение новой системы зачастую сопряжено с трудностями, особенно если речь идет о сложной системе или среде. В данном конкретном случае сложная система внедряется в сложной среде. Следует учитывать, что SISTER и FABS представляют собой две совершенно различные системы, интеграция которых вызывает некоторые объективные трудности как технического, так и организационного характера. К технической сложности необходимо добавить проблему ограниченного бюджета и то, что на протяжении десятилетий для Организации были характерны совершенно иные методы функционирования, которые теперь нелегко изменить или упразднить.

16. В этом контексте следует отметить, что все другие организации системы ООН, которые изменили или меняют свои системы информации, сталкивались с проблемами в этой области. Некоторым из них потребовалось около года для обеспечения стабильности новых систем после их введения в действие.

17. Что касается SISTER, то был отмечен ряд трудностей на местах, где некоторые бюро, несмотря на помощь, оказываемую им по телефону и через электронную почту, все еще не освоились с этим новым механизмом, особенно в том, что касается новых обязанностей, возлагаемых на них в контексте децентрализации. В тех бюро (а также в одном из институтов), где удалось организовать обучение персонала на местах (в Бразилиа, Венеции, Дакаре, Дели, Женеве, Каире, Монтевидео и Монреале), эти проблемы были быстро решены. Будут продолжены и усилены меры по обеспечению систематического обучения и оказанию помощи персоналу в подразделениях вне Штаб-квартиры.

18. Одной из конкретных проблем, связанных с внедрением системы FABS, являются чрезмерные задержки с некоторыми платежами. Фактически сектора могут подготавливать

контракты в рамках системы FABS и нормально производить платежи лишь после того, как бюджетные ассигнования будут переведены в эту систему. До осуществления этой процедуры платежи могли производиться только вручную. На этом переходном этапе поступило несколько тысяч платежных требований, подлежащих обработке вручную, что породило рабочую перегрузку. Для решения этой проблемы были приняты специальные меры, включая целенаправленное укрепление соответствующих служб. Начиная с 14 марта 2002 г. все новые платежные требования обрабатываются через FABS, а скопившиеся предполагается обработать к началу мая 2002 г.

19. Были отмечены также задержки с возмещением медицинских расходов, понесенных сотрудниками. Для решения этой проблемы был создан специальный интерфейс, разработанный и опробованный в феврале 2002 г. С тех пор накопившиеся заявления были обработаны, и в настоящее время обеспечивается нормальная обработка заявлений на регулярной основе.

20. Некоторые проблемы были связаны не с системами как таковыми, а скорее с некоторыми выбранными вариантами их конфигурации, которые при всей своей логичности оказались недостаточно всеобъемлющими и не вполне приспособленными для практического осуществления программ и проектов. Подобные ошибки, отмеченные в отношении как SISTER, так и FABS, были исправлены или исправляются.

21. В силу бюджетных ограничений, касающихся FABS, обучение персонала работе с этой системой началось позднее, чем изначально предусматривалось, и его пришлось на первом этапе сосредоточить на «приоритетных» пользователях в различных подразделениях. Помимо официальных учебных курсов некоторым сотрудникам оказывалась целенаправленная помощь без отрыва от работы. В более общем плане была создана специальная служба поддержки для ответа на любые вопросы пользователей и для решения технических проблем. На основе опыта, накопленного на первом этапе подготовки персонала, была пересмотрена структура курсов, обогащено содержание обучения и уточнен график для второго этапа, запланированного на период с 15 апреля по 26 июля 2002 г. (см. пункт 27 ниже).

22. Первый цикл подготовки персонала выявил потребность не только в передаче технических навыков для проведения конкретных операций, но также и в том, чтобы помочь руководителям и персоналу в целом лучше понять обоснованность проекта, на основе которого осуществляется процесс, а также их соответствующие новые функции и обязанности. С этой целью в конце апреля 2002 г. были организованы два цикла целевых информационных совещаний для сотрудников всех секторов и служб Штаб-квартиры, а также специальные семинары для руководителей.

### **Предстоящие задачи**

23. Развитие и совершенствование SISTER. Эволюция Организации в направлении более децентрализованной модели функционирования, более глубокое освоение сотрудниками методов программирования с ориентацией на конечные результаты и дальнейшая интеграция SISTER с FABS, а также быстрое развитие компьютерных технологий в целом обуславливают, естественно, необходимость корректировки программного обеспечения SISTER. Фактически главной причиной пересмотра и совершенствования самого программного обеспечения являются перемены в Организации и ее культуре работы, обусловленные внедрением SISTER. Данную деятельность планируется проводить в период, охватываемый документом 31 C/4 (2002-2007 гг.), и с этой целью уже создана специальная рабочая группа.

24. Расширение применения FABS. Система FABS в настоящее время используется в Штаб-квартире, причем она вводится в действие постепенно, по мере увеличения числа подготовленных пользователей и завершения разработки и внедрения новых рабочих процедур. На следующем этапе эта система будет постепенно распространяться на подразделения вне Штаб-квартиры. Конкретный план действий и методология разрабатываются группой FABS в сотрудничестве с Бюро по координации на местах, Отделом финансового контролера и Отделом информационных систем и телекоммуникаций. При этом финансовые данные подразделений на местах будут в централизованном порядке поступать в Штаб-квартиру, а сводная финансовая информация для программных специалистов будет иметься в системе SISTER, которая доступна для всех сотрудников.

25. Обеспечение стабильности и корректировка FABS. Как и в случае с SISTER, может потребоваться дальнейшая корректировка и наладка системы FABS для удовлетворения нужд ее пользователей. В некоторых случаях для этого, возможно, будет необходима дальнейшая корректировка SAP или программ интерфейса. В других случаях, как поясняется в пункте 20 выше, это может повлечь за собой пересмотр некоторых решений в отношении политики и административных мер, принятых в период подготовки первоначального проекта. Задача будет заключаться в том, чтобы удовлетворять потребности пользователей системы, не забывая о принципах, ради которых она была создана. Кроме того, необходимо провести обзор и оценку полезности системы FABS для Организации. Это будет включать разработку показателей для определения степени успешности функционирования FABS, проведение качественной оценки усовершенствований и планов по дальнейшему улучшению функционирования ЮНЕСКО с использованием FABS.

26. Пересмотр процедур. Другая важная задача, которая должна быть решена в целях стабилизации этой системы, заключается в пересмотре статей Руководства по административным вопросам, которые не отражают новых финансовых процессов, утвержденных дирекцией ЮНЕСКО. Это надлежит сделать для обеспечения того, чтобы административные нормы Организации включали в себя новые принципы управления, подкрепляемые этой системой. Небольшая целевая группа сотрудников уже работает над обновлением Руководства по административным вопросам.

27. Обучение персонала. Обучение персонала пользованию системой FABS вступило во вторую фазу. К концу июля 2002 г. необходимо подготовить около 650<sup>1</sup> сотрудников. Для достижения этой цели при нынешних ограниченных возможностях около 150 сотрудников будут подготовлены внутренними инструкторами. Это поможет также создать потенциал внутреннего обучения пользованию системой FABS новых сотрудников, а также тех, у кого меняются функции или кому требуется дополнительная подготовка. Для этой второй фазы HRM внедрило ряд усовершенствований на основе результатов оценочных семинаров, проведенных после первой фазы, а также другой итоговой информации, поступившей от секторов/бюро. Были доработаны и обновлены процедурные руководства «Ноу-хау», и была пересмотрена структура учебных курсов. Новые курсы включают вводные занятия и занятия по вопросам управления и отчетности. Больше внимания уделяется практическим упражнениям, а также более целенаправленному составлению расписания учебы и более логичному распределению стажеров по группам в зависимости от сектора и функциональной роли. В секторах внедряют пилотную учебную систему, основывающуюся на самообучении

---

<sup>1</sup> Включая некоторых ранее обученных пользователей, нуждающихся в дополнительных навыках.

по инструкциям с использованием системы «Ноу-хау», для обеспечения срочной специальной подготовки сотрудников.

28. Пособия и документация для пользователей. Группа по FABS разрабатывает руководства, помогающие сотрудникам понять новую рабочую среду и работать в ней. Эти руководства будут содержать, в частности, описание новых финансовых процессов и практические рекомендации, с тем чтобы пользователи могли как можно скорее начать работать с системой FABS.

29. Изменение культуры работы. ЮНЕСКО начнет извлекать пользу из своих инвестиций в эти системы как только новые принципы управления, которые послужили руководством для проектирования этой системы, будут усвоены и войдут в практику всех сотрудников, особенно руководителей ЮНЕСКО. Для достижения этого требуется серьезная повседневная деятельность по информированию сотрудников.

30. В рамках проекта FABS разработаны семинары по информированию в вопросах управления, предназначенные для руководящих работников (заведующих секциями и выше) в целях усиления поддержки руководителями мер по внедрению системы FABS и последующих изменений культуры работы. Эти семинары предназначены для того, чтобы помочь таким сотрудникам играть роль инициаторов перемен в своих секторах и группах.

31. Суть изменения культуры работы заключается в преобразовании системы административного управления на основе выдвигаемых задач в организацию, ориентирующуюся на процессы. В этой новой организации, характеризующейся более широким делегированием полномочий и совершенствованием отчетности, сотрудникам понадобится больше, чем прежде, информации для выполнения своей работы. Таким образом, им нужно будет лучше понимать весь финансовый процесс для принятия надлежащих решений на своем уровне.

32. Кроме того, система FABS обуславливает необходимость наличия новых знаний у персонала и более эффективного распределения работы и обязанностей внутри служб и между ними. Каждый сотрудник должен повысить свою компетентность и приобрести новые знания для правильного применения системы и извлечения пользы из ее возможностей в области управления. Это представляет собой важную задачу с точки зрения развития людских ресурсов.

33. Будущий компонент HRM. Включение в систему компонента, касающегося людских ресурсов, запланировано на 2004-2005 гг. Однако подготовительная работа уже началась в связи с проведением общего обзора всех баз данных HRM с целью рационализации их структуры и взаимосвязи. Техническое решение для этого компонента будет выработано в тесном сотрудничестве с другими учреждениями ООН. Особое внимание будет уделено изучению возможностей бесплатной передачи знаний или соглашениям о совместной оплате расходов между двумя или более организациями в целях согласования подходов и экономии бюджетных средств.

34. Экспертный центр. Создается полноценный экспертный центр, который будет заниматься всеми будущими разработками для новых компонентов и оказанием поддержки пользователям. Помимо уже имеющихся специалистов в составе групп SISTER и FABS, которые накопили значительный ценный опыт, будут наняты несколько новых технических экспертов, владеющих системой SAP и другими системами управленческой информации. Недавно назначенный руководитель Программы по новым средствам управления будет обеспечивать успешную интеграцию всех компонентов системы и ее будущее развитие.

35. В данном контексте следует отметить, что системы SISTER и FABS разрабатывались и внедрялись временными целевыми группами, а не постоянными службами. Подобный подход является оправданным на этапе подготовки и внедрения. Однако в будущем вся работа по развитию и поддержке всех систем информации будет сосредоточена в перестроенном и укрепленном Отделе систем информации и телекоммуникаций (DIT), который является надлежащей структурой для такого рода деятельности.

### Календарный график

36. Ниже приводится пересмотренный календарный график программы (более подробная информация содержится в Приложении):

Этапы развертывания систем	Запланированные сроки	Фактические/ пересмотренные сроки
Внедрение SISTER (подготовка и утверждение планов работы)	Ноябрь 2001 г. – февраль 2002 г.	Март 2002 г.
Создание окончательной конфигурации SAP и опробование системы FABS в сопоставлении с первоначальным проектом	Август-декабрь 2001 г.	В основном по графику (некоторые мероприятия по разработке и опробованию интерфейса выполнены в январе-феврале 2002 г.)
Подготовка документации для конечных пользователей	Август-декабрь 2001 г.	Август 2001 г. – май 2002 г.
Организация целевой подготовки пользователей FABS	Ноябрь-декабрь 2001 г.	Январь-март 2002 г.
Развертывание системы FABS с приоритетными интерфейсами в Штаб-квартире для ключевой группы пользователей	Январь 2002 г.	Январь-февраль 2002 г.
Распространение системы на других пользователей в Штаб-квартире и обеспечение их соответствующей подготовки	Февраль-июнь 2002 г.	Апрель-июль 2002 г.
Постепенное расширение системы с охватом бюро вне Штаб-квартиры и институтов	Июль 2002 г. - декабрь 2003 г.	Без изменений

### Финансирование и расходы

37. Генеральная конференция в своей резолюции 30 C/84 оценила общую стоимость замены систем ЮНЕСКО для бюджета, финансов, людских ресурсов и заработной платы в пределах 19 млн. долл., из которых примерно 10,7 млн. долл. предназначаются для проекта по финансам и бюджету, осуществление которого было намечено на 2000-2001 гг.

38. К декабрю 2001 г., когда система FABS была развернута, сконфигурирована и опробована, общая сумма расходов составила менее 9 млн. долл., включая прямые расходы на персонал проекта, контрактные услуги, лицензии SAP, расходы на оборудование и накладные расходы, причем 7 млн. долл. из этой суммы поступили из бюджета на обычную программу. Остальные 2 млн. долл. были пожертвованы Японией. Германия содействовала тому, чтобы компания SAP AG предоставила пожертвование в сумме 500 000 евро. Кроме

того, Соединенное Королевство пожертвовало 750 000 фунтов стерлингов для обучения сотрудников пользованию системой FABS. Объем средств оказался меньше первоначально запланированного в силу того, что в связи с пересмотром масштаба и графика проекта некоторые его элементы, такие, как охват бюро на местах и институтов, были отложены до 2002-2003 гг. в соответствии с принятой новой концепцией поступательного развития.

39. Исполнительный совет на своей 162-й сессии отметил, что бюджетные потребности на эту программу в 2002-2003 гг. составляют сметную сумму в 10,5 млн. долл., из которых лишь 5 млн. долл. могут быть получены в рамках обычного бюджета, и констатировал в этой связи *«нехватку суммы в 5,5 млн. долл. для обеспечения финансирования в полном объеме проекта по созданию финансово-бюджетной системы (FABS)»* и настоятельно призвал *«государства-члены рассмотреть возможность внесения добровольных взносов для поддержки предпринимаемых в настоящее время усилий»* (решение 162 EX/7.14). На сегодняшний день не поступило каких-либо новых взносов, помимо уже упомянутых. На 2002-2003 гг. имеются средства в сумме 5,4 млн. долл.

40. В этом контексте Генеральный директор хотел бы вновь обратиться к государствам-членам с призывом о внесении добровольных взносов. Пока же с учетом других приоритетных потребностей Организации он предлагает выделить для проекта FABS дополнительно сумму в 1,1 млн. долл. и еще 300 000 долл. для системы SISTER из средств, перенесенных из двухлетнего периода 2000-2001 гг., при том понимании, что на последующем этапе будут определены дополнительные средства.

41. Исполнительный совет, возможно, пожелает рассмотреть следующий проект решения:

Исполнительный совет,

**рассмотрев** документ 164 EX/5 (Часть II),

**принимает к сведению** проделанную работу по внедрению новой комплексной системы управленческой информации;

**приветствует** практический переход к методам программирования и бюджетирования, ориентированным на конечные результаты, в частности благодаря регулярному использованию Системы информации о стратегиях, задачах и оценке результатов (SISTER) для подготовки и выполнения планов работы Организации на 2002-2003 гг.;

**приветствует также** внедрение в Штаб-квартире новой Финансово-бюджетной системы (FABS) и поддерживает ее постепенное развертывание в рамках всего Секретариата;

**принимает к сведению** проблемы, возникшие в ходе внедрения новых систем управленческой информации, и меры, принятые и/или планируемые для их решения;

**отмечает, в частности,** что пока еще не обеспечено полное финансирование Программы «Новые средства управления»;

**вновь обращается** с призывом к государствам-членам рассмотреть возможность внесения добровольных взносов для пополнения имеющегося бюджета и **выражает признательность** государствам-членам, которые уже это сделали;

**предлагает** Генеральному директору продолжать осуществление Программы «Новые средства управления» и представить Совету на его 166-й сессии доклад о ходе работы в этой области.

# ANNEX

## Action Plan and Timetable of the Structure and Management Reform (until 2004)

Actions	2001					2002					2003																		
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
<b>I. Secretariat structure and staffing</b>																													
<i>Announce new structure</i>	03 Jul																												
<i>Prepare organizational charts, staffing tables and D post descriptions</i>	[Bar from Jul 2001 to Sep 2001]																												
<i>Review and certify director post descriptions</i>	[Bar from Oct 2001 to Nov 2001]																												
<i>Cofirm incumbents of D posts in new structure</i>	◆ 03 Oct																												
<i>Abolish D posts not in new structure</i>	◆ 03 Oct																												
<i>Replace D posts with P posts as appropriate</i>	[Bar from Dec 2001 to Dec 2002]																												
<i>Identify solutions for directors who do not fit into structure</i>	[Bar from Dec 2001 to Dec 2002]																												
<i>Complete transition to new structure</i>	[Bar from Dec 2001 to Dec 2002]																												
<b>II. Management systems and tools</b>																													
<i>Revise and finetune rules and procedures</i>	[Bar from Jul 2001 to Jun 2002]																												
<i>Introduce SISTER; prepare and validate work plans for 2002-2003</i>	[Bar from Jul 2001 to Jun 2002]																												
<i>Ensure SISTER maintenance and adjustment</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Configure SAP and test FABS against blueprint</i>	[Bar from Jul 2001 to Jun 2002]																												
<i>Prepare FABS end-user documentation</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Organize targeted training of FABS users</i>	[Bar from Jul 2002 to Aug 2002]																												
<i>Launch FABS with priority interfaces at HQ</i>	[Bar from Jul 2002 to Aug 2002]																												
<i>Ensure FABS maintenance and adjustment</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Extend FABS to other users at HQ and provide related training</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Roll out FABS to field offices and institutes</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
<i>Prepare HR and payroll project</i>	[Bar from Jul 2002 to Jun 2003]																												
NB: For management training see 164 EX/5, Part I																													

**164 EX/5, partie II, annexe : Plan d'action et calendrier de la réforme de la structure et de la gestion (jusqu'en 2004)**

Actions	00					2001												2002												2003											
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
<b>I. Structure et effectifs du Secrétariat</b>																																									
Annoncer la nouvelle structure	▶ 03 juil																																								
Préparer les organigrammes, tableaux d'effectifs et descriptions des postes de directeur (D)	■																																								
Examiner et approuver les descriptions des postes de directeur (D)	■																																								
Confirmer les titulaires des postes de directeur qui figurent dans la nouvelle structure	◆ 03 oct																																								
Supprimer les postes de directeur qui ne figurent pas dans la nouvelle structure	◆ 03 oct																																								
Remplacer les postes de directeur (D) par des postes du cadre organique (P), s'il y a lieu	■																																								
Trouver des solutions pour les directeurs dont les postes ne figurent pas dans la nouvelle structure	■																																								
Achever la transition vers la nouvelle structure	■																																								
<b>II. Systèmes et outils de gestion</b>																																									
Revoir et affiner les règles et procédures	■																																								
Mettre en place SISTER : élaborer et valider les plans de travail pour 2002-2003	■																																								
Assurer la maintenance et l'adaptation de SISTER	■																																								
Configurer SAP et comparer FABS avec le plan détaillé	■																																								
Elaborer la documentation destinée aux utilisateurs finals de FABS	■																																								
Organiser une formation ciblée pour les utilisateurs de FABS	■																																								
Lancer FABS avec les interfaces prioritaires au Siège	■																																								
Assurer la maintenance et l'adaptation de FABS	■																																								
Etendre FABS à d'autres utilisateurs au Siège et organiser une formation appropriée	■																																								
Etendre FABS aux bureaux hors Siège et aux instituts	■																																								
Elaborer un projet pour les ressources humaines et la paie	■																																								
NB : pour la formation à la gestion, voir 164 EX/5, partie I																																									

Mise à jour : avril 2002

**Сто шестьдесят четвертая сессия**

164 EX/5  
Часть III  
Париж, 29 апреля 2002 г.  
Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора о процессе реформы**

**Часть III**

**Децентрализация**

**РЕЗЮМЕ**

В соответствии с решениями Исполнительного совета 160 EX/3.1.2 и 161 EX/3.1.2 Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления реформы, включая кадровую политику, новые инструменты управления и децентрализацию.

Часть III этого доклада посвящена осуществлению Плана действий по выполнению новой стратегии децентрализации за период с июня 2001 г. по май 2002 г.

Проект решения: пункт 40.

## **Введение**

1. Реформа в области децентрализации вступила в стадию осуществления сразу после завершения 161-й сессии Исполнительного совета (июнь 2001 г.): после 1 июля 2001 г. подразделения вне Штаб-квартиры были переименованы и начали деятельность, связанную с охватом стран, вошедших в состав охватываемого ими кластера. Из принятых решений не вытекало никаких физических изменений в плане их месторасположения, так как новая сеть является результатом реконфигурации уже существующих подразделений вне Штаб-квартиры. С другой стороны, оказалось необходимым закрыть ряд подразделений.

2. Начиная с 1 января 2002 г. Бюро по координации на местах (ВФС) взяло на себя управление новой сетью подразделений на местах, и в рамках установленного шестимесячного переходного периода на первого заместителя Генерального директора была возложена ответственность за общую координацию всех операций на местах. С реформой децентрализации исчезает понятие курирующего сектора. Руководство всеми начальниками подразделений, набранными на международной основе, административными сотрудниками и местным персоналом впредь осуществляется ВФС, а руководство программными специалистами этих подразделений по-прежнему осуществляется программными секторами.

3. Генеральный директор должен обеспечить, чтобы впредь подразделения на местах принимали самое полное участие в процессе планирования, которое в большей степени было бы ориентировано на учет интересов подразделений на местах, в связи с чем ВФС вместе с Бюро стратегического планирования сыграли большую роль в деле организации региональных консультаций, благодаря которым уже удалось внести вклад в разработку региональных стратегий в рамках 31 С/4, подлежащих рассмотрению государствами-членами. Усиление потенциала, общее руководство и работа по расширению сетей также играет большую роль в решении силами ВФС задачи совершенствования управления работой на местах, что является главным фактором в деле обеспечения успеха реформы в области децентрализации.

## **Календарный график и новая сеть подразделений**

4. Календарный график реформы в области децентрализации, представленный 161-й сессии Исполнительного совета, соблюдается (Приложение 1). Секретариат соблюдает сроки создания новой сети подразделений ЮНЕСКО на местах: 18 подразделений были закрыты в ходе 2000-2001 гг. (Приложение 2).

5. С тем чтобы еще больше рационализировать систему и усилить ее способность содействовать осуществлению программы, предусматривается закрытие дополнительно еще девяти подразделений, в том числе пяти в ходе текущего двухлетнего периода (Конакри, Уагадугу, Гватемале, Лиме и Санто-Доминго).

6. Расходы, вызванные закрытием бюро, связаны главным образом с переводом их сотрудников на другие рабочие места и выплатой компенсаций и пособий при прекращении службы, с расходами на транспорт и грузоперевозки в связи с перемещением мебели и оборудования и с поездками персонала. Во многих случаях значительная доля этих расходов была компенсирована поступлениями от распродажи оборудования и автотранспортных средств.

7. Работа сети подразделений ЮНЕСКО на местах и реформа в области децентрализации подлежат рассмотрению в 2005 г. Значительное внимание будет по-прежнему уделяться обеспечению того, чтобы каждое подразделение, во исполнение критериев, установленных в резолюции 30 С/83, добилось максимальной наглядности своей деятельности и наиболее

эффективным образом способствовало достижению стоящих перед ЮНЕСКО задач и программных целей.

8. Наряду с тем, что деятельность кластерных бюро сейчас охватывает страны, где ранее существовавшие подразделения были закрыты, другие формы альтернативного присутствия ЮНЕСКО основываются на финансировании программы (иногда за счет внебюджетных средств), ориентированном на достижение конкретных целей. В некоторых случаях государства-члены выступают с предложениями об открытии подразделений ЮНЕСКО, действующих в качестве культурных центров. Другие используют так называемые «антенны» с тем, чтобы заблаговременно информировать специалистов по программированию в ЮНЕСКО о будущих тенденциях и возможных инициативах. Генеральный директор пообещал, что в ходе текущего двухлетнего периода будет истрачено 1,4 млн. долл. на программные мероприятия в тех государствах-членах, где подразделения ЮНЕСКО были закрыты. Будет продолжаться осуществление мероприятий по Программе участия, финансируемых и организуемых национальными комиссиями по делам ЮНЕСКО и из других источников финансирования.

9. На национальном, региональном и глобальном уровнях будут по-прежнему осуществляться внебюджетные мероприятия. Некоторые из них будут осуществляться в децентрализованном порядке вне Штаб-квартиры, другие будут осуществляться под руководством региональных, кластерных бюро, институтов или центров. Осуществляется финансирование совещаний и конференций, с тем чтобы обеспечить деятельность по итогам таких конференций, как Конференция по высшему образованию и Конференция по ОДВ.

10. Присутствие ЮНЕСКО в государствах-членах, естественно, не ограничивается существованием или отсутствием «подразделений ЮНЕСКО». К вопросу о «присутствии» ЮНЕСКО было бы полезно подходить с точки зрения наличия сети, в состав которой входят отдельные лица, учреждения и организации (в том числе такие, как клубы ЮНЕСКО, ассоциированные школы и т.д.), которые активно проводят в жизнь принципы ЮНЕСКО и которые выступают от ее имени в сферах своей повседневной деятельности. В рамках новой концепции реформы в области децентрализации усилия всей Организации мобилизованы на то, чтобы обеспечить присутствие ЮНЕСКО на местах.

### **Решение новых задач: Афганистан**

11. Как это предусматривается Руководящими принципами, принятыми Генеральной конференцией (резолюция 30 С/83) относительно рационального осуществления децентрализации, новая стратегия ЮНЕСКО в области децентрализации исходит из необходимости в открытии время от времени национальных подразделений при наличии исключительных, ограниченных временными сроками обстоятельств, в том числе ситуаций, связанных с окончанием вооруженных конфликтов. Принимая поэтому во внимание резолюцию Генеральной Ассамблеи ООН о постконфликтном Афганистане (А/RES/56/220) и исходя из вытекающих из Устава ЮНЕСКО обязательств, Генеральный директор счел необходимым принять незамедлительные меры в форме создания в Кабуле «антенны» в первые же дни после известных событий. Указанная «антенна» приступила к выполнению своих обязанностей в исключительно трудных обстоятельствах в декабре 2001 г.

12. Во время написания настоящего доклада стал более четко обозначенным круг обязанностей, которые возложены или, вероятно, будут возложены на ЮНЕСКО в рамках совместных общесистемных усилий Организации Объединенных Наций по возрождению и восстановлению Афганистана, возглавляемых миссий Организации Объединенных Наций по оказанию помощи Афганистану (ЮНАМА). Размах участия Организации в этих операциях, в

частности, в области образования, культуры и коммуникации, не может быть удовлетворительным образом обеспечен без наличия значительного и видимого присутствия ЮНЕСКО в этой стране, и масштабы этих обязательств являются таковыми, что Генеральный директор в настоящее время считает своевременным создание полноценного подразделения в Кабуле, к вопросу о последующем существовании которого следует вернуться в 2004-2005 гг. при рассмотрении вопроса о деятельности всех других подразделений.

13. Генеральный директор намерен, учитывая необходимость взаимодействия на высоком уровне с афганскими властями и с ЮНАМА, назначить руководителя подразделения на уровне директора (D-1). Это не приведет к какому-либо увеличению общего числа должностей класса директоров, учитывая достигнутую экономию в результате продолжающихся усилий по перестройке. Помощь директору этого подразделения будут оказывать трое программных специалистов высокого уровня в областях образования, культуры и коммуникации, а также информации. Все четыре упомянутые выше должности будут финансироваться путем внутренней реорганизации ресурсов в рамках общей суммы бюджетных ассигнований по расходам на персонал. Особенность мер кадрового характера будет заключаться в краткосрочных задачах других специалистов, в том числе подбираемого на международной основе помощника по административным вопросам, которые будут командировываться к Бюро в Кабуле вместе со своими должностями на период от 9 до 12 месяцев, с тем чтобы расширить свою профессиональную компетентность в трудных, однако воодушевляющих обстоятельствах этой страны. Набираемый на месте персонал будет приниматься на работу на контрактной основе. Не будет создаваться никаких дополнительных должностей. Первоначальные расходы, связанные с созданием этого подразделения, а также со становлением оперативных инфраструктур, таких как, телесвязь и транспортные средства, будут удовлетворяться в соответствии с соглашением, заключенным с ПРООН в декабре 2001 г. в отношении работы «Кабульской антенны» в 2001 г., финансируемой за счет не использованных на конец двухлетнего периода 2000-2001 гг. средств. Косвенные расходы на это подразделение в ходе текущего двухлетнего периода будут покрываться главным образом за счет «переносимых фондов» (при условии принятия Исполнительным советом соответствующего решения по пункту 6.2 его предварительной повестки дня), а также сметных ассигнований на двухлетний период 2004-2005 гг. в рамках обычного процесса разработки документа C/5.

14. При условии принятия Исполнительным советом соответствующего решения это подразделение будет использовать «перенесенные» средства с целью инициирования программных мероприятий и будет по-прежнему оказывать помощь соответствующим министерствам в плане укрепления потенциала и ведения политического диалога (см. документ 164 EX/INF.5). Более того, оно будет нести ответственность за осуществление крупномасштабных проектов в рамках совместных инициатив Организации Объединенных Наций, перспективы привлечения внебюджетных средств для которых являются хорошими.

15. Генеральный директор подчеркивает, что в условиях неопределенности и постоянных изменений, при которых роль Организации и ее вклад в дело восстановления Афганистана все еще предстоит определить, присутствие в Кабуле полномасштабного подразделения, располагающего всеми необходимыми ресурсами, с его взвешенной точкой зрения, является предварительным условием того, чтобы ЮНЕСКО была в состоянии внести осязаемый вклад в эти усилия.

#### **Кадровое обеспечение подразделений на местах**

16. Для того чтобы новые кластерные бюро могли эффективно выполнять свои возросшие функции, необходимо их существенное кадровое укрепление. Однако продвижение в этом

направлении неизбежно будет постепенным, пока сохраняются ограничения, обусловленные нулевым номинальным ростом.

17. Несмотря на обязательство сократить в документе 31 С/5 общее число должностей, постоянные усилия по укреплению кадрового потенциала на местах путем перевода сотрудников из Штаб-квартиры и создания должностей привели к увеличению числа децентрализованных штатных должностей, финансируемых из обычного бюджета, с 531 (Утвержденный документ 30 С/5 после перерасчета) до 566 (в Утвержденном документе 31 С/5), то есть на 35 должностей (28 должностей категории специалистов и национальных сотрудников и 7 должностей местных сотрудников). Увеличение числа должностей в той или иной степени имеет место почти во всех регионах.

19. Большинство кластерных бюро хорошо, хотя и не идеально, укомплектованы переведенными из секторов должностями. Вместе с тем, сохраняется несколько пробелов в ряде должностей категории программных специалистов, выделенных кластерным бюро. Несколько кластерным бюро по-прежнему не выделены должности из некоторых секторов, причем это касается как должностей сотрудников категории специалистов, набираемых на международной основе, так и национальных сотрудников категории специалистов (Приложение 3).

20. Продолжается составление карты имеющихся в регионах международных и национальных кадров, обеспечивающей увязку с сетью глобальных людских и технических ресурсов ЮНЕСКО. Это имеет особое значение для кластерных бюро, которые по определению должны работать либо с государствами-членами, где нет бюро ЮНЕСКО, либо по их поручению.

21. Что касается управления кадровым обеспечением подразделений на местах, то в настоящее время работа по переоценке потребностей в сотрудниках категории специалистов и общих служб координируется Бюро по координации на местах с участием секторов и директоров/руководителей подразделений на местах. Изучаются положения контрактов с целью добиться того, чтобы сотрудники подразделений на местах наиболее эффективно использовались во всех странах кластеров (а не только в странах, представителями которых они являются). Ведется пересмотр контрактов, заключенных по Соглашению о специальных услугах (ССУ), которые будут заменены новым контрактом на оказание услуг, разрабатываемым в настоящее время Бюро по управлению людскими ресурсами.

22. Таким образом, Генеральный директор по-прежнему решительно проводит линию на:

- (a) увеличение числа сотрудников в подразделениях на местах, в частности, путем:
  - (i) перевода большего числа сотрудников из Штаб-квартиры в кластерные и национальные бюро;
  - (ii) назначения большего числа ассоциированных экспертов и сотрудников, должности которых финансируются из внебюджетных источников;
  - (iii) привлечения большего числа откомандированных сотрудников и добровольцев ООН (например, Программа баскских добровольцев дает дополнительную возможность заполнения должностей в подразделениях на местах);
- (b) осуществление новой кадровой политики в отношении:
  - (i) ротации (включая рассмотрение назначений в места с тяжелыми условиями службы);

- (ii) найма сотрудников по контракту на оказание услуг;
- (iii) набора персонала на основе компетентности.

### **Децентрализация средств обычной программы**

23. Процесс региональных и кластерных консультаций начался (период с ноября 2001 г. по февраль 2002 г.) с первой в истории Организации попытки «согласовать» бюджеты в рамках обычной программы по принципу «снизу вверх». По результатам консультаций стало очевидным, что сектора должны сохранить или увеличить объем децентрализованных программных средств; что необходимо разработать общую для всех секторов политику в отношении этого процесса финансовой децентрализации; и что, наконец, необходимо заново рассчитать то, что именуется «децентрализованными программными средствами». Документ 31 С/5 содержит следующие контрольные показатели по децентрализации средств обычной программы в 2002-2003 гг.: образование – 62,2%, естественные науки – 36,5%, социальные и гуманитарные науки – 36,3%, культура – 39,9% и коммуникация и информация – 41,9%.

### **Делегирование полномочий подразделениям на местах**

24. Кластерные бюро представляют собой основную платформу для осуществления всех видов деятельности ЮНЕСКО, имеют многосекторальный характер, при котором в идеальном случае представлен каждый сектор. Они обладают представительскими полномочиями в отношении группы государств-членов. Руководитель бюро, который нередко имеет опыт работы в той или иной конкретной области, выполняет руководящие функции, управляя деятельностью программных специалистов в разных областях. Бюро будет выполнять кластерные программы, разработанные на основе консультаций и консенсуса.

25. Национальные бюро наделены представительскими полномочиями в отношении одного государства-члена. Их программы имеют более узкую направленность в зависимости от задач, для решения которых они созданы. Они осуществляют национальную программу, разработанную на основе консультаций в данной стране, и участвуют в разработке кластерной программы, если она представляет интерес для данного государства-члена.

26. Региональные бюро по определению являются моносекторальными в своем программном подходе. Они несут ответственность за выполнение региональных программ в конкретной области, которые осуществляются кластерными и национальными бюро и разрабатываются на основе региональных консультаций. Региональные бюро почти всегда размещаются в кластерном бюро и в силу этого пользуются услугами сотрудников, специализирующихся в разных областях, хотя нередко получают дополнительные возможности в своей области (о взаимоотношениях между бюро см. Приложение 4).

27. Движение в направлении большей бюджетной независимости подразделений на местах будет продолжаться наряду с повышением ответственности. В этих целях разработана схема полномочий для подразделений на местах. Практическая проверка этой схемы полномочий начата в апреле 2002 г., а поскольку децентрализация представляет собой непрерывный процесс совершенствования, то в конце 2002 г. будут подведены итоги этой проверки, что позволит сделать выводы и внести необходимые изменения.

28. Схема дает четкое описание всех основных полномочий и определяет, какие из полномочий делегируются подразделениям на местах. Полномочия сгруппированы в следующие категории:

- руководство и представительство;
- планирование, финансирование и осуществление программ;
- разработка программ и финансовое управление внебюджетными средствами;
- финансовое управление;
- управление людскими ресурсами; поездки персонала;
- управление контрактами;
- общая администрация;
- безопасность сотрудников подразделений на местах.

29. Полномасштабное делегирование полномочий предполагает существенные изменения в организационной культуре ЮНЕСКО и требует подкрепления соответствующими средствами управления и мониторинга, такими, как руководящие принципы, критерии, четкая политика и правила. В основу разработки схемы полномочий были положены следующие принципы:

- (a) передача полномочий по принятию решений и ответственности из Штаб-квартиры ближе к местам осуществления программ;
- (b) делегирование полномочий подразделениям на местах для обеспечения большей независимости, поскольку если на них будет возложена ответственность за осуществление программ, то им должны быть предоставлены полномочия для полноценного управления ресурсами, которые им необходимы для выполнения своих функций;
- (c) использование мер дисциплинарного воздействия в случае невыполнения обязанностей (через служебную аттестацию и личную финансовую ответственность за находящиеся в ведении конкретного лица ресурсы);
- (d) делегирование полномочий подразделениям на местах для устранения бюрократических препятствий в целях ускоренного продвижения вперед и более целенаправленного и эффективного исполнения;
- (e) пересмотр роли Штаб-квартиры на основе оценки функций, которые дают дополнительную отдачу и не дублируют основную деятельность подразделений на местах.

### **Консультации и создание сетей на уровне регионов и кластеров**

30. Наличие целевого бюджета для проведения консультаций и создания сетей с участием регионов, кластеров и национальных бюро было одним из ключевых элементов комплекса предложений по децентрализации, представленных Исполнительному совету Генеральным директором. В ходе всех первых региональных консультаций был сделан вывод о необходимости сохранения управления на базе принципа «снизу вверх», объединения усилий и консультаций, стратегического планирования и мониторинга, а также подготовки планов работы в рамках общего бюджета.

31. В связи с этим Генеральный директор планирует проводить региональные консультации на регулярной основе. Не менее важны кластерные консультации, которые также будут организовываться не реже одного раза в год. Отличительной чертой большинства консультаций первого раунда было присутствие на них небольшой, но важной группы сотрудников Штаб-квартиры. Этот факт получил высокую оценку директоров подразделений на местах и руководителей бюро, поскольку у них появлялась возможность для непосред-

венного продолжительного двустороннего общения (и что особенно важно, сотрудники Штаб-квартиры были готовы в конструктивном духе выслушать все, что им говорили об условиях работы на местах).

### **Наставничество и подготовка**

32. Успешное проведение в жизнь политики децентрализации и эффективное выполнение миссии и программы ЮНЕСКО зависят от наличия солидного управленческого опыта и потенциала в подразделениях на местах. Более того, концепция консультаций и сотрудничества, которая лежит в основе деятельности региональных, кластерных и национальных бюро должна обязательно опираться на фундамент более совершенной организации, консультаций и сотрудничества в каждом подразделении на местах.

33. Подкрепленные четко определенной и эффективной структурой региональных отделов непосредственно в Бюро по координации на местах функции наставничества и подготовки при поддержке секторов и Бюро стратегического планирования включают коллегиальные консультации и конструктивный надзор в ходе регулярных взаимных посещений; консультирование сотрудниками Бюро по координации на местах должностных лиц подразделений на местах; обмен опытом между сотрудниками подразделений на местах и сотрудниками других бюро и Штаб-квартиры; консультационные миссии; совместные семинары на национальном и кластерном уровнях и консультативные совещания на региональном уровне. Бюро по координации на местах также сотрудничает с Бюро по управлению людскими ресурсами и другими центральными службами в работе по совершенствованию процесса продвижения по службе и повышения квалификации в том числе в таких областях, как руководство и управление, планирование и осуществление программ, сбор средств, отношения с общественностью, SISTER, FABS, административные процедуры (для административных сотрудников) и т.д.

### **Безопасность сотрудников подразделений на местах**

34. В условиях снижения уровня безопасности сотрудников ООН во всем мире создается более эффективная система обеспечения безопасности сотрудников подразделений на местах, охватывающая все учреждения системы ООН. ЮНЕСКО как участник межучрежденческой системы обеспечения безопасности подразделений на местах, которую возглавляет Координатор ООН по вопросам безопасности (ЮНСЕКООРД), активно содействует осуществлению новых стандартных мер безопасности, включая мероприятия на основе совместного финансирования. Бюро по координации на местах, которое осуществляет координационные функции в рамках ЮНЕСКО, координирует общие политику и мероприятия в области обеспечения безопасности подразделений на местах, включая управление средствами, выделенными на обеспечение безопасности подразделений на местах, и принятие мер при возникновении нестандартных ситуаций в плане обеспечения безопасности подразделений на местах путем распространения информации, консультаций и мониторинга, и поддерживает контакты с ЮНСЕКООРД.

### **Вложение средств в децентрализацию**

35. После закрытия ряда подразделений на местах Генеральный директор в настоящее время активно работает над постоянным укреплением действующих подразделений, поощряя увеличение масштабов децентрализации программных средств и сотрудников, укрепление потенциала и совершенствование совместного использования ресурсов и механизмов создания сетей с их участием. Целевая группа по децентрализации установила, что для укрепления сетей и связей между бюро, а также привлечения подразделений на

местах к участию во всевозможных управленческих и программных мероприятиях Организации необходима административная поддержка и соответствующие средства.

36. Речь, действительно, идет о вложении средств в обеспечение роста. Имеется бесчисленное число примеров, когда фундаментальные организационные изменения (идет ли речь о рационализации и укрупнении подразделений или разукрупнении и децентрализации) требуют на начальном этапе определенных расходов. Поэтому требуется некоторое терпение, чтобы выявить «экономии средств», возникающую в связи с закрытием бюро ЮНЕСКО. Естественно, что более значительная децентрализация бюджета и закрытие бюро в одной стране увеличивают нагрузку на бюро в другом месте, особенно на кластерное бюро, которому приходится выполнять дополнительную работу по планированию, осуществлению и мониторингу мероприятий.

37. Генеральный директор преисполнен решимости обеспечить укрепление потенциала с целью расширения возможностей управления и руководства в деле укрепления чувства общности, синергии, коллективизма в работе, совместного использования ресурсов, коллегиальности, доверия и взаимного уважения в среде сотрудников подразделений ЮНЕСКО на местах. Мероприятия в области наставничества, создания сетей и консультаций будут институционализированы и переведены на регулярную основу, будут охватывать все уровни Организации, включая без ограничений подразделения на местах регионального, кластерного и национального уровня, и способствовать внедрению планирования «снизу вверх», распространению коллективных методов работы и созданию сетей в целях более эффективного использования и распределения незначительных ресурсов.

38. Сейчас еще говорить об этом рано, но скоро можно будет увидеть результаты этой деятельности по укреплению потенциала в:

- (a) укреплении управленческого и административного потенциала подразделений на местах;
- (b) улучшении надзора и мониторинга децентрализованных программных мероприятий;
- (c) улучшении контроля за расходами на местах, особенно косвенными расходами;
- (d) расширении независимости подразделений на местах;
- (e) улучшении процедур управления сетью подразделений на местах;
- (f) формализации графика регулярных консультаций с партнерами и заинтересованными организациями в государствах-членах;
- (g) совершенствовании процессов создания сетей и совместного использования ресурсов входящими в сеть подразделениями на местах и Штаб-квартирой.

39. Таким образом, приоритетными областями, требующими инвестиций для обеспечения успеха децентрализации, являются укрепление потенциала бюро в плане профессионального опыта и физической инфраструктуры для того, чтобы они могли соответствовать новым требованиям, а также укрепление соответствующих процессов создания сетей, наставничества и консультаций. Для поддержки деятельности в этих областях, а также для того, чтобы покрыть расходы на создание нового национального бюро в Кабуле, Генеральный директор предлагает выделить 1,2 млн. долл. из средств, перенесенных из предыдущего двухлетнего периода.

## **Проект решения**

40. В свете вышеизложенного Исполнительный совет, возможно, пожелает принять проект решения следующего содержания:

Исполнительный совет,

**рассмотрев** документ 164 EX/5 (Часть III),

**принимает к сведению** усилия Генерального директора по осуществлению Плана действий по децентрализации, а также достигнутые результаты и меры, предусмотренные на текущий двухлетний период;

**выражает поддержку** инициативе Генерального директора по созданию национального бюро ЮНЕСКО в Кабуле на определенный срок с учетом нынешнего положения в Афганистане, а также соответствующих резолюций и мероприятий Организации Объединенных Наций;

**предлагает** Генеральному директору продолжить осуществление Плана действий по децентрализации и представить ему на 166-й сессии доклад о ходе его выполнения.

Приложение I

164 EX/5, partie III, Annexe 1 : План действий и график реформы в области децентрализации (до 2004 г.)

Меры	2001 г.												2002 г.												2003 г.											
	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д	Я	Ф	М	А	М	И	И	А	С	О	Н	Д						
<b>I. Рационализация системы подразделений на местах</b>																																				
<i>Окончательный выбор кластеров и кластерных бюро</i>																																				
<i>Закрытие бюро, которые не входят в новую сеть подразделений на местах</i>																																				
<i>Принятие альтернативных мер с целью обеспечения присутствия ЮНЕСКО</i>																																				
<i>Разработка карты людских ресурсов кластерных бюро</i>																																				
<i>Начало функционирования сети кластерных бюро</i>																																				
<i>Обеспечение функций региональной координации</i>																																				
<i>Укрепление многодисциплинарного потенциала кластерных бюро</i>																																				
<i>Переориентация деятельности и укрепление региональных бюро</i>																																				
<i>Анализ деятельности институтов и центров ЮНЕСКО и разработка соответствующей стратегии</i>																																				
<i>Укрепление координации деятельности институтов, бюро и Штаб-квартиры ЮНЕСКО</i>																																				
<b>II. Бюро по координации на местах (Штаб-квартира)</b>																																				
<i>Выявление функций, подлежащих передаче ВФС из соответствующих головных секторов</i>																																				
<i>Передача ВФС административных функций из головных секторов</i>																																				
<b>III. Связанная с этим кадровая политика</b>																																				
<i>Разработка программы подготовки и наставничества на местах</i>																																				
<i>Создание децентрализованной системы управления местным персоналом</i>																																				
<b>Примечание:</b> Другие соответствующие вопросы кадровой политики рассматриваются в Части I документа 164 EX/5.																																				

Обновлен в апреле 2002 г.

## Приложение II

## Сеть подразделений на местах

Таблица 1: Действующие подразделения на местах (январь 2002 г.)

Регионы	Кластерные бюро*	Национальные бюро
<b>Африка</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>Арабские государства</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Азия и Тихий океан</b>	<b>7</b>	<b>6</b>
<b>Латинская Америка и Карибский бассейн</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
<b>Европа и Северная Америка</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Итого</b>	<b>27</b>	<b>24</b>

\* Десять из них также выполняют функции региональных бюро; кроме того, есть два бюро по связи (в Европе и Северной Америке)

Таблица 2: Закрытые бюро (по регионам и датам)

	Закрытые бюро	Дата
<b>Африка</b>	Абиджан	30 ноября 2001 г.
	Банги	30 июня 2001 г.
	Луанда	30 июня 2001 г.
	Лусака	31 июля 2001 г.
	Порто-Ново	30 июня 2001 г.
	Претория	30 сентября 2001 г.
<b>Арабские государства</b>	Тунис	30 ноября 2001 г.
<b>Азия и Тихий океан</b>	Куала-Лумпур	31 мая 2001 г.
<b>Европа и Северная Америка</b>	Квебек	31 июля 2001 г.
	Вена	31 января 2001 г.
	Вашингтон	30 июня 2000 г.
<b>Латинская Америка и Карибский бассейн</b>	Асунсьон	30 сентября 2001 г.
	Бриджтаун	30 ноября 2001 г.
	Буэнос-Айрес	30 июня 2001 г.
	Каракас	31 июля 2001 г.
	Панама	31 июля 2001 г.
	Порт-оф-Спейн	30 ноября 2001 г.
	Сан-Сальвадор	30 июня 2001 г.

## Приложение III

## Кадровое обеспечение подразделений на местах

Таблица 1: Кадровое обеспечение кластерных бюро\*

	Кластерные бюро	Всего должностей по Сектору образования	Всего должностей по Сектору естественных наук	Всего должностей по Сектору социальных и гуманитарных наук	Всего должностей по Сектору культуры	Всего должностей по Сектору коммуникации и информации	Итого
Африка	10	22	12	1	7	9	51
Арабские государства	4	9	5	3	3	4	24
Азия и Тихий океан	7	19	11	6	6	7	49
Латинская Америка и Карибский бассейн	5	4	6	3	9	7	29
Европа и Северная Америка	1	1	0	0	2	1	4
Итого	27	55	34	13	27	28	157

Таблица 2: Отсутствующие должности в кластерных бюро\*

	Кластерные бюро	Всего отсутствующих должностей по Сектору образования	Всего отсутствующих должностей по Сектору естественных наук	Всего отсутствующих должностей по Сектору социальных и гуманитарных наук	Всего отсутствующих должностей по Сектору культуры	Всего отсутствующих должностей по Сектору коммуникации и информации	Итого
Африка	10	1	2	9	3	1	16
Арабские государства	4	1	2	2	2	0	7
Азия и Тихий океан	7	1	2	3	2	2	10
Латинская Америка и Карибский бассейн	5	1	2	2	0	0	5
Европа и Северная Америка	1	0	1	1	0	0	2
Итого	27	4	9	17	7	3	40

\* Международные и национальные должности в кластерных бюро. В указанные цифры не входят национальные бюро, региональные бюро, которые не являются кластерными бюро, и руководители/директора бюро. *Источник: документ 31 C/5 с корректировками.*

**Таблица 3: Кадровое обеспечение по секторам и регионам\*\***  
(должности, заполняемые путем набора на международной основе, и национальные должности; главы/директора не включены)

	Общее число подразделений***	Сектор образования	Сектор естественных наук	Сектор социальных и гуманитарных наук	Сектор культуры	Сектор коммуникации и информации	Итого
Африка	18	28	13	3	8	10	62
Арабские государства	6	11	5	3	4	5	28
Азия и Тихий океан	13	25	11	7	9	7	59
Латинская Америка и Карибский бассейн	13	16	6	5	10	7	44
Европа и Северная Америка	6	4	5	-	3	1	13
Итого	56	84	40	18	34	30	206

\*\* Штатное расписание на 2002-2003 гг. по состоянию на 29 марта 2002 г.

\*\*\* Включает кластерные бюро, национальные бюро, региональные бюро и бюро по связи.

**Приложение IV**  
**Роль и функции бюро**

<b>Кластерные бюро</b>	<b>Региональные бюро</b>	<b>Национальные бюро</b>
Многодисциплинарные по характеру	Моносекторальные	Узконаправленные программы национального масштаба
Осуществление программы в странах, входящих в кластер	Ответственность за выполнение региональных программ	Осуществление национальных программ
Представительские полномочия в отношении государств-членов, входящих в кластер	Представительские полномочия отсутствуют	Представительские полномочия в отношении одного государства-члена