

Сто пятьдесят девятая сессия

159 EX/5
Париж, 13 апреля 2000 г.
Оригинал: английский/
французский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМЫ

РЕЗЮМЕ

Генеральный директор представляет доклад о ходе реформ, начатых в ноябре 1999 г., и излагает основные направления своей повестки дня в области реформ на текущий двухлетний период и далее. В настоящий документ включены вопросы, по которым Исполнительным советом и Генеральной конференцией ему было предложено представить отдельные доклады, в том числе по кадровой политике, внутреннему надзору и рациональному осуществлению децентрализации.

ВВЕДЕНИЕ

1. Вступив в ноябре 1999 г. в должность, Генеральный директор незамедлительно приступил к осуществлению всеобъемлющей программы реформ, нацеленной на переосмысление приоритетов ЮНЕСКО, изменение акцентов в ее деятельности, упорядочение ее структур и процедур управления, повышение уровня мотивации ее сотрудников и рационализацию ее политики в области децентрализации.

2. Для осуществления провозглашенной им политики курса он принял решение не прибегать к услугам внешних специалистов по реформам, а положиться на собственный опыт ЮНЕСКО, должным образом приняв также во внимание опыт других учреждений. Одновременно Объединенной инспекционной группе Организации Объединенных Наций было предложено провести обзор вопросов управления и администрации в ЮНЕСКО, а группе ревизора со стороны - в соответствии с рекомендациями Генеральной конференции - приступить к рассмотрению всех аспектов, связанных с осуществленными в двухлетнем периоде 1998-1999 гг. реклассификациями должностей и повышениями в должности сотрудников класса ADG, D-1 и D-2. Результаты этих обзоров, о которых Исполнительному совету будет доложено на его 160-й сессии, послужат необходимыми точками отсчета для того, чтобы с их помощью можно было опробовать и уточнить внутренние подходы к проблемам и их решению.

3. Генеральный директор не располагал никаким подготовительным или переходным периодом: он должен был одновременно решать срочные проблемы, связанные с управлением Организацией, и вопросы, касающиеся долгосрочных задач в сфере реформы, которые охватывают все аспекты программы, управления и администрации.

4. С тем чтобы иметь возможность консультироваться по различным аспектам концепции реформы и ее осуществления, Генеральный директор учредил три внутренние целевые группы, работающие в тесном контакте друг с другом над следующими вопросами:

- программа и приоритетные задачи ЮНЕСКО;
- структура Секретариата, кадровая политика и система управления;
- децентрализация.

5. Настоящий документ является докладом о ходе работы. В центре его внимания стоят первоначальные меры в области реформы и планы, относящиеся к кадровым вопросам, вопросам управления и управленческим аспектам децентрализации и выполнения программы, т.е. те сферы, которые непосредственно относятся к ведению Генерального директора.

6. Что касается реформ по существу, нацеленных на переориентирование программы ЮНЕСКО на приоритетные области, то это по требует предварительного диалога и консультаций с государствами-членами и руководящими органами и поэтому требует иных временных рамок. В связи с этим Генеральный директор внимательно следит за работой Специальной целевой группы по вопросам роли ЮНЕСКО в XXI веке, учрежденной Исполнительным советом, и предоставляет в ее распоряжение самую полную информацию по всем внутренним мерам, связанным с реформой. Он также проводит консультации с национальными комиссиями, с тем чтобы всесторонне учесть точки зрения и интересы различных партнеров ЮНЕСКО. Основные

предложения по реформе программы будут представлены Исполнительному совету на его 160-й сессии в октябре 2000 г., однако первоначальные усилия в этом направлении уже предприняты в процессе корректировки Программы и бюджета на 2000-2001 гг., как это было предложено Генеральной конференцией (документ 159 EX/6).

7. Как было объявлено в ноябре 1999 г., реформа в области управления должна быть сосредоточена на четырех приоритетных направлениях деятельности:

- активизация работы Секретариата;
- укрепление чувства ответственности и ответственного подхода к делу;
- упорядочение и рационализация структуры Секретариата;
- возврат к соблюдению правил и процедур.

8. После углубленного анализа сложившейся ситуации эти цели получили развитие и были уточнены. Следует, однако, отметить, что Генеральному директору пришлось в срочном порядке уделить самое пристальное внимание исправлению наиболее очевидных перекосов в организационной структуре и практике управления. Об этих мерах докладывается в первой части настоящего документа. Его последующие части посвящены информации о принятых или запланированных мерах, направленных на решение вопросов, связанных с возрождением кадрового потенциала Организации, введением нового стиля руководства и повышением эффективности децентрализации. В заключительном разделе излагаются соображения, связанные с новыми задачами, стоящими перед ЮНЕСКО, что служит прологом к более серьезным реформам, которые должны рассматриваться в среднесрочной перспективе.

I - СРОЧНЫЕ МЕРЫ С ЦЕЛЬЮ ИСПРАВЛЕНИЯ НАИБОЛЕЕ ОЧЕВИДНЫХ ПЕРЕКОСОВ

I.1 Возврат к соблюдению правил и процедур

9. Вслед за серьезной озабоченностью, выраженной Исполнительным советом и Генеральной конференцией относительно того, что *"в применении кадровой политики и системы управления персоналом допускаются слишком много исключений"*, Генеральный директор счел себя обязанным принять 26 ноября 1999 г. исключительное по своему характеру решение о приостановлении назначений, реклассификации классов должностей и повышений в должности, решения о которых были приняты за период с 1 октября по 14 ноября 1999 г. После рассмотрения всех указанных дел Генеральный директор принял решение о том, что любые повышения в должности, реклассификации или назначения могут быть осуществлены только в том случае, если при этом соблюдены существующие правила и процедуры, а предлагаемые меры отвечают штатному расписанию и расходам на персонал на 2000-2001 гг. Предварительные результаты этой работы (которая включает целевую аудиторскую проверку всех дел, связанных с реклассификацией должностей или повышениями в должности в период с 1 октября по 14 ноября 1999 г.) будут изложены в Добавлении к настоящему документу вместе с предварительными результатами обзора, который Генеральная конференция предложила провести в отношении всех повышений в должности, реклассификаций классов должностей и назначений за весь двухлетний период 1998-1999 гг. Более всеобъемлющий анализ будет представлен Совету на его 160-й сессии вместе с докладом ревизора со стороны в отношении должностей класса D-1 и выше.

10. В последние годы систематическое и длительное использование механизма временных назначений стало текущей практикой и превратилось в правило, перестав быть исключением. После ноября 1999 г. был осуществлен обзор 95 временных должностей и назначений на такие должности, а также других контрактных обязательств, с тем чтобы обеспечить соблюдение существующих правил и процедур, при том понимании, что впредь не должны создаваться никакие временные должности, финансируемые в рамках бюджета расходов на персонал, если только эти должности не обеспечивают предоставление услуг, непосредственным образом связанных с существующей вакантной должностью и совершенно необходимых для выполнения программы или проекта. После завершения указанного обзора временные контракты были или приведены в соответствие с существующими правилами и положениями, или прекращены. В последнем случае тем сотрудникам, которые проработали на временных контрактах более двух лет в порядке исключения было выплачено вознаграждение в размере двухмесячного оклада (тем, кто работал на таком контракте от одного года до двух лет, было выплачено вознаграждение в размере месячного оклада). По состоянию на 1 марта 2000 г., в Организации продолжали работать 52 временных сотрудника, расходы по которым финансируются за счет обычной программы.

11. Принципы соревновательности и транспарентности при наборе сотрудников будут впредь соблюдаться самым строгим образом в отношении всех должностей, включая должности заместителей Генерального директора. Должности трех заместителей Генерального директора по программе (по Сектору культуры, Сектору коммуникации, информации и информатики и Сектору социальных наук), а также должности директоров некоторых ведущих центральных служб (управление людскими ресурсами, стратегическое планирование и юрисконсульт) уже были объявлены в набор, за ними последуют другие должности, с тем чтобы высшее руководящее звено было обновлено к концу текущего года.

12. В связи с этим было бы целесообразно вернуться к вопросу о рассмотрении некоторых из поправок к Положению и правилам о персонале, которые были введены в соответствии с резолюциями 30 C/70 и 30 C/72. Так, требование об обеспечении конкурсной процедуры при возобновлении назначения (Статья 4.2) можно было бы заменить требованием о документально подтверждаемом удовлетворительном выполнении служебных обязанностей. Равным образом представляется непрактичным применение в отношении должностей сотрудников категории общих служб или национальных сотрудников категории специалистов требования об объявлении вакансий в течение 90 дней; объявление о таких вакантных должностях можно было бы сократить до 30 дней.

13. Также приняты меры по восстановлению нормальной соподчиненности. В качестве одного из приоритетных вопросов Генеральный директор приступил к решению проблемы “параллельных структур”. Так, ликвидирована структура, состоящая из “старших специальных советников” при Генеральном директоре, а управление Программой участия возвращено в ведение заместителя Генерального директора по внешним связям, при том понимании, что Генеральный директор занимается заявками на заключительной стадии их утверждения в свете рекомендаций соответствующих секторов. Также разработан ряд предложений, с целью рационализации и обеспечения транспарентности системы оценки и утверждения заявок (документ 159 EX/57).

I.2 Возврат к устойчивому бюджету

14. Проблема дефицита по расходам на персонал стала хронической, что оказывает негативное воздействие на осуществление программы из-за замораживания должностей и задержек в наборе новых сотрудников на вакантные должности. Комплексное рассмотрение сегодняшнего штатного расписания по сравнению с тем, которое предусмотрено в Утвержденном документе 30 С/5 (Добавление II), показывает, что потенциальный дефицит по расходам на персонал, который первоначально оценивался примерно в 11 млн. долл., составит гораздо больше - около 17 млн. долл., - если будут учтены сегодняшние заявки секторов и служб. Благодаря усилиям, предпринятым во всех подразделениях Секретариата, эту цифру удалось сократить до 2,5 млн. долл. Начато осуществление дополнительных мер, таких, как План прекращения службы по взаимному согласию (см. ниже), с тем чтобы, среди прочего, общая сумма расходов на персонал не вышла за пределы верхнего уровня.

15. Однако обеспечение сбалансированности бюджета не может быть самоцелью. ***Реальная задача заключается в том, чтобы устранить серьезные несоответствия между структурой должностей, кадрами и потребностями программы.*** Это остается и останется исключительно трудной задачей, так как у Генерального директора практически нет свободы маневра управлением бюджетом по расходам на персонал, поскольку значительное число вакантных должностей или должностей, которые станут вакантными в ходе текущего двухлетнего периода, уже были заморожены или ликвидированы. Более того, определенные положения резолюции 30 С/70 возлагают на Генерального директора очень жесткие ограничения в плане управления структурой должностей и, тем самым, в плане рационального управления персоналом и расходами на персонал.

16. В свете всего сказанного выше недавно был введен в действие План прекращения службы по взаимному согласию, который предназначен, главным образом, для сотрудников, занимающих должности класса Р-5 и выше и близко подошедших к пенсионному возрасту. Этот план преследует три задачи: сократить утяжеленность верхней части кадровой пирамиды, омолодить персонал и обновить кадровый состав за счет сотрудников с новыми навыками и знаниями. Ожидается, что в результате "естественного" обновления кадрового состава появятся и другие возможности в плане обновления компетенции сотрудников: пик такого "естественного" обновления будет достигнут в связи с уходом на пенсию в предстоящие пять лет 34% сотрудников категории специалистов и выше (из которых на долю сотрудников, занимающих директорские должности, приходится 70%), а также 30% сотрудников, занимающих должности категории общих служб.

17. Предшествующая практика резервирования на центральном уровне значительных бюджетных средств для "незапланированных" мероприятий серьезным образом подрывала стабильность бюджета и возможности эффективного осуществления программ, утвержденных Генеральной конференцией. Генеральный директор положил конец такому подходу. Ответственность за управление всеми имеющимися средствами отныне возвращена соответствующим секторам и службам. Впредь не будет никаких центральных резервов с неясными целями и формами их использования.

I.3 Рационализация структуры Секретариата

18. Нынешняя структура Секретариата является сложной, тяжелой и раздробленной, характеризуясь большим числом разрозненных и изолированных элементов, которые зачастую излишни и дублируют друг друга. Во многих случаях эта структура представляется созданной скорее под того или иного конкретного человека, а не для выполнения определенных функций. Связана с этим и проблема утяжеления верхней части кадровой пирамиды, причем многие сотрудники класса директора не осуществляют никаких "директорских функций". Если были бы осуществлены все приостановленные решения, касающиеся повышений в должности и реклассификации классов должностей, то должности класса директора и выше занимали бы почти 200 сотрудников Организации, что означало бы такую структуру должностей, которая вопиющим образом нарушает любую логику управления кадрами.

19. Реальная и решительная реструктуризация Секретариата должна, вне всякого сомнения, осуществляться вслед за перестройкой программ и приоритетов ЮНЕСКО, чем еще предстоит заняться и что еще должно быть утверждено руководящими органами ЮНЕСКО. Однако ряд структурных изменений в рамках текущей программы, обеспечивающихся на рациональных принципах управления и обыкновенном здравом смысле, должны и будут осуществлены как можно быстрее, с тем чтобы снизить утяжеленность верхней части пирамиды Секретариата и сделать его за счет сокращения числа сотрудников, занимающих высшие должности, более функциональным и более подготовленным к эффективному выполнению нынешней и будущих программ.

20. В качестве первоочередной задачи уже в ноябре 1999 г. различные координационные подразделения и службы, которые раньше находились в непосредственном подчинении Генерального директора, были реинтегрированы в программные сектора или подчинены соответствующим бюро.

21. За период, истекший с того времени, в консультации с заместителями Генерального директора и рядом директоров был проведен обзор структуры Штаб-квартиры с целью упрощения иерархической структуры и согласования ее различных элементов. Сегодняшнее множество структурных единиц (сектора, департаменты, отделы, бюро, секции, группы) будет заменено трехступенчатой структурой: сектор, отдел и секция в программных секторах, сектор, бюро и группа в службах обеспечения выполнения программы и администрации.

22. Будут сохранены пять программных секторов, однако число отделов и отдельных подразделений в секторах (которых в настоящее время насчитывается около 50) можно было бы сократить в два раза. В принципе, каждый отдел будет возглавляться директором (D-1). Один из директоров отделов будет также выступать в качестве заместителя заместителя Генерального директора и иметь класс должности D-2. В каждом секторе также будет иметься исполнительная канцелярия, подчиненная заместителю Генерального директора, в которой будут объединены службы координации и оценки программы, администрации и информации (см. пункт 48).

23. Будет также проведена реорганизация трех непрограммных секторов. Сектор управления и администрации будет иметь в своем составе пять основных служб: финансы и бухгалтерская отчетность; конференции, языки и документация; эксплуатация помещений и обеспечение безопасности Штаб-квартиры; закупки;

системы информации и телекоммуникации. Сектор внешних связей будет заниматься кругом вопросов отношений с государствами-членами, сотрудничества с национальными комиссиями и новыми партнерами, отношений с межправительственными и неправительственными организациями и сотрудничества с источниками внебюджетного финансирования (это сотрудничество в альтернативном порядке могло бы быть увязано с координацией работы на местах).

24. Необходимо обеспечить единство и синергию деятельности различных информационных служб и служб распространения документации, занимающихся такими вопросами, как информация общественности, выпуск печатной и аудиовизуальной продукции, разработка Web-сайтов. Хотя и представляется очевидным, что эти службы должны быть приближены друг к другу, их точная роль и место будут определены в контексте новой всеобъемлющей стратегии в области коммуникации и информации общественности, которая разрабатывается в соответствии с недавними решениями Исполнительного совета и Генеральной конференции (решение 157 EX/10.4 и резолюция 30 C/51).

25. Центральные службы будут организованы вокруг нескольких ключевых функций, в частности таких, как стратегическое планирование, бюджетирование, управление людскими ресурсами и управление и координация деятельности на местах. Они будут подчинены Генеральному директору через его Кабинет и первому заместителю Генерального директора. Новая надзорная служба, концепция которой в настоящее время разрабатывается (см. пункты 58-64), будет подчинена непосредственно Генеральному директору.

26. Генеральный директор представит Исполнительному совету дополнительную информацию о структурных изменениях и их возможных последствиях на закрытом заседании в соответствии со статьей 59 Правил процедуры Исполнительного совета. Однако очевидно, что такая реструктуризация приведет к значительному уменьшению числа директорских должностей. Учитывая, что в настоящее время в Штаб-квартире работает 106 директоров, а новая структура Штаб-квартиры будет насчитывать от 40 до 50 директорских должностей (в соответствии с различными вариантами будущей структуры), ряд директоров окажется без "директорских" функций. Эта проблема может быть частично решена путем "естественного" прекращения службы (в 2000-2001 гг. должны уйти на пенсию 35 директоров, работающих в Штаб-квартире, в 2002-2003 гг. еще 14 директоров), а также путем реализации недавно введенного Плана прекращения службы по взаимному согласию (73 директора, работающих в Штаб-квартире, достигли возраста 55 лет и старше). Рассматриваются и другие соответствующие меры.

II. ВОЗРОЖДЕНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

27. Генеральная конференция в своей резолюции 30 C/72 подчеркнула настоятельную необходимость осуществления пересмотренной кадровой политики с акцентом на такие приоритетные цели, как *обеспечение сбалансированности структуры для различных категорий сотрудников, более справедливое географическое распределение и омоложение персонала*, а также всесторонний учет критериев *конкурентоспособности, знаний, работоспособности и универсальности*.

28. Генеральный директор, убежденный в неопределимом значении вклада со стороны персонала, более точно отвечающем потребностям Организации, принял решение

приступить к осуществлению новой **политики в области людских ресурсов**. Ее основными элементами являются следующие: набор сотрудников на проактивной высококачественной основе; аттестация, основывающаяся на результатах служебной деятельности; продвижение по службе и мобильность персонала; повышение квалификации.

29. В качестве первого практического шага бывшее Бюро персонала преобразуется в Бюро по управлению людскими ресурсами, основной задачей которого будет скорее стратегическое планирование людских ресурсов и управление ими, чем решение повседневных административных вопросов, большая часть которых будет передана на децентрализованной основе соответствующим секторам и бюро. Директор вышеназванного Бюро, который вскоре будет назначен на должность, станет играть ведущую роль в разработке рационального современного подхода к управлению людскими ресурсами в рамках Организации. Бюро будет укреплено за счет квалифицированных специалистов, обладающих новейшими знаниями и опытом, необходимыми для современной кадровой службы.

II.1 Проактивный набор кадров на высококачественной основе

30. Разрабатывается политика проактивного набора сотрудников, с тем чтобы обеспечить такое положение, при котором Организация сможет пользоваться знаниями наиболее квалифицированных специалистов, имеющихся в мире, обеспечив при этом более справедливое географическое распределение сотрудников в Секретариате наряду с лучшей сбалансированностью по признаку пола. Эта политика будет опираться на все имеющиеся методологии и приемы, причем приоритетное внимание будет уделяться непредставленным и недопредставленным государствам-членам.

31. Для обеспечения максимального охвата возможных кандидатов на систематической основе будут привлекаться бюро ЮНЕСКО на местах, другие учреждения системы Организации Объединенных Наций, а также партнеры по гражданскому обществу, включая тех, которые располагают базами данных по профессиональным женским ассоциациям. Специальный Web-сайт в Интернете, уже разработанный Бюро по управлению людскими ресурсами, обеспечивает более широкое распространение уведомлений о вакантных должностях как в рамках Организации, так и по всему миру; эта работа сопровождается публикацией соответствующих объявлений в печати. Национальные комиссии по делам ЮНЕСКО будут призваны играть более активную роль в распространении информации о возможностях трудоустройства в ЮНЕСКО и в подборе соответствующих кандидатов, причем генеральные секретари национальных комиссий смогут проходить конкретную подготовку в этой области.

32. Особые усилия следует направить на то, чтобы выправить географическую несбалансированность в Секретариате. Будет укреплена Программа молодых специалистов, располагающая большим, но пока еще не полностью используемым потенциалом, с тем чтобы привлечь молодых квалифицированных специалистов особенно из непредставленных, но также из недопредставленных государств-членов, причем специальное внимание будет уделяться более эффективной координации этой программы с планами набора сотрудников в секторах.

33. Особенно тщательно необходимо подходить к набору старших сотрудников управленческого звена. В связи с рекомендацией Генеральной конференции относительно разработки новых средств и процедур набора в соответствии с наиболее

эффективной практикой в области управления людскими ресурсами будут внедрены приемы и методы "центра аттестации" для набора сотрудников класса D-1 и выше. Основываясь на опыте ПРООН в вопросах набора координаторов-резидентов, эти приемы и методы, адаптированные к потребностям ЮНЕСКО, на основе использования имитационных моделей и практических тестов будут обеспечивать более подробную информацию о действиях кандидатов в конкретных ситуациях. Эти приемы и методы сначала будут опробованы при отборе кандидатов на должности директоров бюро ЮНЕСКО на местах и постепенно распространены на другие должности старших сотрудников в рамках Организации.

II.2 Установление четких индивидуальных целей и аттестация, основывающаяся на результатах служебной деятельности

34. Необходимо обеспечить четкую взаимосвязь между индивидуальными целями и полученными результатами, а также между процедурами аттестации служебной деятельности и циклом осуществления программы. Для этого перед каждым сотрудником будут ставиться четкие индивидуальные цели, увязанные с целями сектора, бюро и, в конечном счете, Организации в целом. В соответствии с наиболее эффективной практикой в рамках системы Организации Объединенных Наций для всех сотрудников ЮНЕСКО будут определены ключевые компетенции, включая основные навыки, знания и действия, которые будут соответствующим образом оцениваться в рамках процесса аттестации. Помимо этого, для сотрудников управленческого звена будут определены конкретные компетенции, включая навыки руководства работой и проведения аттестаций.

35. Также будет введена всеохватывающая система аттестаций, направленная на развитие компетенций в сфере управления и на оказание сотрудникам управленческого звена содействия в выявлении ими своих сильных и слабых мест, с тем чтобы была обеспечена возможность разработки и осуществления индивидуальных планов развития управленческих навыков. Эта схема первоначально будет опробована среди сотрудников, занимающих должности классов ADG и D-2, а впоследствии распространена на всех сотрудников управленческого звена классов D-1 и P-5.

II.3 Мониторинг продвижения по службе и мобильности персонала

36. На протяжении уже долгого времени возможности продвижения в ЮНЕСКО по службе считаются неадекватными. И действительно, система должностей служит здесь главным препятствием. Поскольку число соответствующих вакантных должностей всегда ограничено, для продвижения по службе используются другие средства, включая изменение класса должности, повышение в должности на основе заслуг и повышение в должности в конце служебной деятельности. Всю эту практику сотрудники в своем большинстве считают неравноправной и несправедливой.

37. Основной формой повышения в должности должно быть назначение на должность более высокого класса. В соответствии с Правилами о персонале, в процессе отбора внутренним кандидатам с аналогичной компетентностью должно отдаваться предпочтение перед внешними кандидатами. Что касается сотрудников категории специалистов, то во внимание должна приниматься продемонстрированная ими способность выполнять свои функции на более высоком уровне, а также опыт работы на местах.

38. Будут расширяться возможности для повышения в должности сотрудников категории общих служб, причем три высших класса в рамках этой категории будут рекомендованы к внутреннему продвижению. Кандидатам из числа сотрудников общих служб будут также предоставляться возможности перехода в категорию специалистов при условии сдачи экзамена, что соответствует практике, принятой в Организации Объединенных Наций.

39. В том что касается изменения класса должности, то будет учрежден постоянный комитет, который будет принимать активное участие в работе Бюро по управлению людскими ресурсами. Любое изменение класса должности будет требовать предварительной аудиторской проверки, позволяющей удостовериться не только в повышении уровня ответственности, но и в том, как данное изменение класса должности вписывается в организационную структуру подразделения.

40. Поскольку возможности вертикального продвижения в любой иерархической структуре ограничены, ЮНЕСКО должна развить у себя такую культуру, при которой повышение в должности не будет рассматриваться в качестве единственной формы развития служебной карьеры. Для консультирования сотрудников по вопросам развития служебной карьеры им для этого будут предоставляться соответствующие услуги, для чего будут выделены необходимые средства. Одной из норм станет ротация сотрудников между Штаб-квартирой и подразделениями на местах; активно будут разрабатываться альтернативные системы поощрения и признания в связи со служебной деятельностью как индивидуального, так и коллективного характера.

II.4 Повышение квалификации

41. Будут активно изыскиваться новые подходы к укомплектованию кадрами в целях удовлетворения быстро меняющихся потребностей Организации. На широкой основе применительно к сотрудникам категории специалистов будет возобновлена практика использования должностей в течение ограниченного срока, с тем чтобы обеспечить необходимый приток свежих знаний. В таком же ключе секторам и бюро, при условии внесения необходимых поправок в существующие правила, будет предоставлена большая гибкость в вопросах использования консультантов на возобновляемых контрактах сроком до двух лет. По мере возможности временные контракты будут заменяться контрактами с выплатой гонораров, что позволит улучшить мониторинг результатов и избежать ситуаций, когда могут возникать необоснованные ожидания.

42. Подготовка сотрудников без отрыва от службы играет важнейшую роль как в индивидуальном продвижении по службе, так и в том, что касается интересов Организации. Наряду с традиционными внутренними курсами подготовки будет разработана схема внешней учебы в целях обеспечения самых высоких профессиональных стандартов сотрудников ЮНЕСКО. Такая схема будет включать самые различные формы, от специального отпуска с полным сохранением содержания до возмещения расходов на обучение. Помимо этого, в конкретных областях, где ЮНЕСКО необходимо обновить знания своих сотрудников, активно будут разрабатываться специальные соглашения с университетами и другими учреждениями об обменах и учебе.

43. В условиях перехода к составлению программ и бюджетов на основе ожидаемых результатов будет повышаться квалификация программных специалистов в вопросах разработки программы и оценки результатов путем прохождения самой современной

подготовки в этой области. Будет разработана комплексная программа управления с ориентацией на результаты, увязанная с потребностями руководителей бюро на местах, причем особое внимание будет уделяться таким вопросам, как коммуникация, организация коллективной работы, управление бюджетом и оценка. Помимо этого, будет совершенствоваться и обновляться квалификация старшего управленческого звена, как об этом говорится ниже, в пункте 52.

44. Для финансирования такой схемы "постоянного обновления навыков" было бы разумно выделить из бюджета ЮНЕСКО, предназначенного для покрытия расходов на персонал, от 2-3% для подготовки и повышения квалификации сотрудников.

III - НОВЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

45. Заметно, что действующая в ЮНЕСКО система управления отличается отсутствием гибкости, чрезмерной иерархичностью и раздробленностью, недостаточной последовательностью и тенденцией к подавлению инициативы. Делегирование полномочий остается в значительной степени теорией. Это отрицательно сказывается на моральном состоянии и мотивации сотрудников, что нередко приводит к неудовлетворительным результатам коллективной работы.

46. Поэтому очень важно утверждать **новый стиль руководства**, основанный на укреплении роли руководителя и делегировании полномочий, поощряющий участие и установление связей, а также нестандартное мышление и активность.

III.1 Делегирование полномочий и обеспечение подотчетности

47. Генеральный директор положил конец практике чрезмерной централизации процесса принятия решений. Хотя принятие решений по политике и стратегии в рамках полномочий, предоставленных ему Генеральной конференцией и Уставом ЮНЕСКО, остается основной функцией Генерального директора, главным принципом управления будет делегирование полномочий, связанных с претворением в жизнь политики и стратегии. Заместителям Генерального директора, возглавляющим сектора и службы, уже предоставлены действенные полномочия в отношении бюджетов по программе и связанных с ними расходов на персонал, и они несут в полном объеме ответственность за использование этих средств и достижение программных целей. Для дальнейшего расширения их возможностей по управлению людскими ресурсами Генеральный директор рассматривает возможность делегирования им полномочий по назначению сотрудников до уровня Р-4 при условии соответствующего надзора и контроля со стороны центральных служб. В целях упорядочения общего управления людскими ресурсами Организации все сектора и бюро в сотрудничестве с Бюро по управлению людскими ресурсами будут готовить планы набора персонала на каждый двухлетний период, используя общие нормы предъявляемых к кандидатам профессиональных требований.

48. Например, некоторые административные и управленческие функции будут постепенно передаваться "исполнительным канцеляриям", создаваемым в каждом секторе и подчиненным заместителям Генерального директора. В состав таких исполнительных канцелярий будут входить сотрудники разного профиля, которые совместно с центральными службами будут обеспечивать конкретному сектору комплексные управленческие услуги, включая общие и кадровые вопросы, бюджет и финансирование сектора.

49. Делегирование полномочий будет осуществляться на всех уровнях. Секторам будет выделяться определенная часть утвержденного бюджета для финансирования всех статей расходов (программа, персонал, должности, командировки и т.д.) в сфере их ответственности. Сектора, в свою очередь, будут делегировать полномочия по расходованию части своего бюджета отделам или межсекторальным проектным группам. Общая ответственность за результаты и использование ресурсов на цели, связанные с осуществлением крупных программ будет возложена на соответствующего заместителя Генерального директора.

50. Деятельность “центральных служб” (Бюро стратегического планирования, Бюро бюджета, Бюро по управлению людскими ресурсами) будет сосредоточена на перспективных (разработка политики) и текущих (надзор, координация и контроль) функциях, и в силу этого они будут подчиняться Генеральному директору.

III.2 Повышение управленческой квалификации

51. Стратегическим приоритетом, обеспечивающим эффективность нового подхода, является создание “корпуса управленцев”, который сможет успешно управлять и эффективно руководить Секретариатом. Здесь имеется в виду создание критической массы сотрудников, обладающих необходимой управленческой квалификацией. Такая квалификация будет включаться в качестве требования при оценке кандидатов на вакантные должности, объявленные в набор, или при повышении в должности, когда речь идет о заполнении должности, требующей наличия управленческой квалификации, а также при аттестации управленческих кадров.

52. Для сохранения и повышения управленческой квалификации сотрудников, занимающих управленческие должности, в том числе в плане стратегического планирования, руководства, рационального использования кадров и оценки, предусматривается регулярное проведение семинаров для старшего руководящего звена, а также разработка программы развития навыков управления. Участие в этой программе будет важнейшим требованием при переводе сотрудника на управленческий уровень или в пределах этого уровня.

III.3 Внедрение современных средств управления, контроля и коммуникации

53. Полномасштабное делегирование полномочий требует существенного изменения организационной культуры ЮНЕСКО, подкрепленного необходимыми инструментами управления и надзора, а также системами контроля “первого уровня”. При этом имеется в виду, что руководители должны своевременно получать точную информацию, что позволит им рационально использовать выделенные в их распоряжение ресурсы и сводить на нет опасность их нецелевого использования. Для проведения этих изменений важнейшее значение имеет ведущаяся работа по модернизации автоматизированных систем управления.

54. В соответствии с разработанным в 1997 г. Генеральным планом в области информационной технологии в Организации создается комплексная информационная система, обеспечивающая ориентированное на конкретные результаты управление. Система будет состоять из трех взаимосвязанных компонентов: программа и бюджет, финансы и отчетность, управление людскими ресурсами. Первый компонент системы был введен в действие в 1998-1999 гг. путем разработки и внедрения *Информационной*

системы по стратегии, задачам и оценке результатов (СИСТЕР), которая является комплексным инструментом планирования, бюджетирования, контроля и отчетности.

55. Следующим шагом, который должен быть сделан в течение текущего двухлетнего периода, станет создание новой системы финансов и отчетности. Структура финансовой отчетности будет адаптирована с учетом будущей трехуровневой организационной структуры Секретариата. Нынешняя схема финансовой отчетности Организации будет полностью пересмотрена, с тем чтобы полноценно использовать различные структурные возможности новой финансовой системы. Ежемесячно по каждому сектору будет готовиться финансовый отчет стандартного формата. Для контроля за соответствием расходов по проектам бюджета будет использоваться специальный модуль финансовой отчетности. Когда этот модуль будет полностью введен в систему СИСТЕР, у секторов появится действенный инструмент управления программами и проектами, имеющий особое значение для межсекторальной деятельности. Новой финансовой системой постепенно будут охвачены все подразделения ЮНЕСКО, что дает им возможность осуществлять финансовые операции в режиме реального времени. Полностью модернизация системы управления и контроля Организации будет завершена в следующем двухлетнем периоде после реализации ее компонента, связанного с людскими ресурсами.

56. Следует отметить, что расходы на реализацию только компонента финансов и отчетности оцениваются примерно в 11 млн. долл., тогда как по обычной программе на эти цели выделено всего 5 млн. долл. В этих условиях успешное завершение проекта в значительной мере зависит от добровольных взносов государств-членов в соответствии с резолюцией 30 С/84 Генеральной конференции.

57. Предусматривается также использование соответствующих современных коммуникационных и информационных средств для создания комплексной коммуникационной схемы, позволяющей постоянно и в полном объеме информировать всех сотрудников о политике и текущих приоритетах Организации.

III.4 Укрепление надзора

58. Надзор и подотчетность дополняют друг друга. Подотчетность представляет собой один из элементов культуры управления, основанной на делегировании полномочий и ресурсов, что требует получения от руководителей достоверной информации об использовании этих ресурсов. Поэтому усиление внутреннего надзора необходимо для обеспечения транспарентности отчетности и должной оценки результатов работы руководителей.

59. Действенный надзор начинается с должного контроля “на первом уровне”, с помощью которого руководители следят за целевым использованием ресурсов и осуществлением мероприятий. Задача механизма внутреннего надзора, действующего на втором уровне, заключается в том, чтобы обеспечить надежное функционирование методов управления и систем внутреннего контроля. Это достигается путем систематического анализа всей деятельности Организации.

60. Основные функции надзора в широкой трактовке общей системы Организации Объединенных Наций и профессионального сообщества сводятся к следующему:

- (a) внутренний аудит: в последние годы, помимо чисто финансовых вопросов и вопросов контроля за выполнением поставленных задач, стал включать вопросы рентабельности функционирования систем управления, результаты деятельности, действенность и эффективность;
- (b) совершенствование управления, инспекция и расследование: эти три функции направлены главным образом на выявление проблем с целью оказания содействия руководителям, совершенствование методов и процессов управления, а также на оценку потребностей в персонале и рабочей нагрузки;
- (c) оценка: позволяет оценить ход осуществления и эффективность программ.

61. В настоящее время надзорные функции второго уровня осуществляются в ЮНЕСКО Генеральной инспекцией (ИОМ) и Центральной группой оценки программы (CEU). Современная практика показывает, что внутренний аудит и внутренняя оценка, являясь разными направлениями деятельности, в значительной степени дублируют друг друга. В частности, специалисты по оценке все больше занимаются в своей работе вопросами расходов и эффективности, тогда как аудиторы все чаще рассматривают процессы осуществления управленческих решений и эффективность деятельности, а также сопоставляют результаты с поставленными целями.

62. Главная цель предлагаемой Генеральным директором реформы в этой области состоит в создании единой надзорной службы, мандат которой будет охватывать все функции надзора: аудиторские проверки, инспекции, расследования, совершенствование управления и оценку. Генеральный директор считает, что такая объединенная и профессиональная служба позволит более полно использовать совместные возможности внутреннего аудита и оценки, даст масштабную экономию, а также усилит транспарентность и укрепит подотчетность.

63. В документе 159 EX/INF.7 вниманию членов Совета предлагается более подробный анализ истории этого вопроса, содержащий, в частности, ссылки на действующие механизмы внутреннего контроля и надзора в ЮНЕСКО, а также в других организациях системы Организации Объединенных Наций. В документе также изложены предварительные соображения Генерального директора о роли, организации и функционировании единой службы внутреннего надзора.

64. По просьбе Генерального директора Институт внутренних аудиторов провел оценку нынешнего состояния системы внутреннего надзора в ЮНЕСКО с учетом замечаний и рекомендаций ОИГ по этому вопросу. В свете рекомендаций этого профессионального органа и высказанных на 159-й сессии Исполнительного совета замечаний Генеральный директор представит на 160-й сессии Исполнительного совета подробные предложения по структуре и организации внутреннего надзора в ЮНЕСКО, в которых будут учтены современные наработки и передовые методы в этой области.

IV. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГЛОБАЛЬНОГО ОХВАТА: НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ

65. Одна из основных задач Организации в грядущие годы будет состоять в разработке оптимальных процедур и создании структур для обеспечения

рационального осуществления политики децентрализации ЮНЕСКО, принятой ее руководящими органами.

66. Крупномасштабная децентрализация осуществляется в ЮНЕСКО на практике сравнительно недавно. Так, на протяжении первых 30 лет существования ЮНЕСКО было создано лишь 15 бюро на местах, тогда как за последние 12 лет было учреждено 45 таких бюро, в результате чего в настоящее время представленность Организации в ее государствах-членах обеспечивается с помощью 70 бюро на местах, 4 бюро по связи, 6 институтов и ряда центров, имеющих различный статус и поддерживающих разные отношения с ЮНЕСКО.

67. Еще одним элементом децентрализованной системы ЮНЕСКО, имеющим уникальный характер, являются национальные комиссии, число которых и уровень участия в деятельности Организации неизменно повышается. Так, в 1998-1999 гг. около 140 национальных комиссий осуществили примерно 800 программных мероприятий на общую сумму в 8 млн. долл. и управляли средствами в рамках Программы участия, составляющими сумму около 24 млн. долл., благодаря чему они стали самыми заметными партнерами ЮНЕСКО в государствах-членах.

68. Невзирая на наличие четких руководящих принципов политики децентрализации, определенных, в частности, в решении 136 EX/3.3 на основании проведенного Исполнительным советом в 1991 г. углубленного исследования, стратегия их реализации лишена четкости и приносит неровные результаты. Следует констатировать следующее:

- (a) наблюдаемый в последнее время ускоренный переход от региональной стратегии секторальной ориентации, осуществляемой при посредстве сравнительно небольшого числа бюро, к комбинированному использованию региональных, субрегиональных и национальных структур, носящих секторальный или межсекторальный характер, приводит к дублированию обязанностей в отношении программы и представительских функций;
- (b) отсутствие рациональной глобальной стратегии при принятии решений о выборе местонахождения новых бюро;
- (c) рост числа небольших бюро, что в силу расширения представленности ЮНЕСКО в государствах-членах приводит к тому, что их возможности участия в осуществлении программ носят ограниченный характер. Так, затраты на десять бюро, насчитывающих в своем штате по одному сотруднику категории специалистов, составляют примерно 2 483 100 долл., а благодаря их функционированию мероприятия в рамках обычной программы осуществляются лишь на сумму 109 986 долл., то есть их "окупаемость" составляет 4,4%.

69. Руководящие органы ЮНЕСКО неоднократно констатировали и обсуждали эти проблемы. Однако при всем желании ограничить открытие новых бюро не обсуждалось каких-либо руководящих принципов в отношении "закрытия" существующих подразделений на местах.

70. Децентрализация представляет собой средство, а не цель. Ее следует рассматривать в качестве инструмента обеспечения того, чтобы разрабатываемые и

осуществляемые ЮНЕСКО программы при всем их глобальном масштабе отвечали потребностям и соответствовали конкретным условиям государств-членов с уделением особого внимания развивающимся странам и их местным социально-экономическим, географическим, культурным и политическим особенностям. Таким образом, любая стратегия децентрализации должна исходить из основополагающей двусторонней посылки о том, что ЮНЕСКО является единой организацией, все части которой решают в рамках ее общей миссии, и что центральным критерием оценки работы Организации является ее действенность и актуальность для государств-членов.

Разработка программ, мониторинг и оценка

71. В целях повышения такой актуальности и действенности ЮНЕСКО должна стоять ближе к своим партнерам: иными словами, нужно сделать ее в большей степени “ориентированной на спрос”. Для этого подразделения на местах следует играть гораздо более активную роль в процессах консультаций и разработки программ, и они должны быть наделены всеми полномочиями, необходимыми для осуществления программ и мероприятий регионального, субрегионального и национального масштаба.

72. *Консультации и разработка программ.* На подразделения на местах будет возложена полная ответственность за проведение консультаций с государствами-членами, их национальными комиссиями и межучрежденческими партнерами, с тем чтобы уже в самом начале процесса разработки программ Генеральной дирекции представлялись соображения относительно региональных и субрегиональных стратегий, ожидаемых результатов и предложений по программам/проектам. Подобный подход, в рамках которого выработанные на местах предложения предваряли бы любые проводимые Штаб-квартирой консультации и любые решения относительно программы и бюджета в целом, несомненно, будет обеспечивать, чтобы деятельность ЮНЕСКО была лучше увязана с деятельностью существующих межучрежденческих структур и партнеров и пользовалась более широкой поддержкой в плане внебюджетного финансирования. Хотя в принципе ЮНЕСКО должна сосредоточивать свои усилия на взаимодействии между странами, в тщательно отобранных случаях можно было бы предусмотреть разработку “национальных программ ЮНЕСКО” (например, в отношении девяти наиболее многонаселенных государств (Е9) или стран, находящихся на переходном этапе или в послеконфликтной ситуации), подлежащих включению в документ С/5. Финансирование подобных национальных программ могло бы отчасти обеспечиваться за счет Программы участия.

73. *Осуществление и мониторинг.* Осуществление утвержденных Генеральной конференцией мероприятий на региональном, субрегиональном и национальном уровнях в принципе будет децентрализованно обеспечиваться соответствующими бюро на местах, которые будут нести полную ответственность и отчитываться за достижение ожидаемых результатов. Будет введена четкая система отчетности и мониторинга, позволяющая Генеральному директору и работникам руководящего звена получать информацию в масштабах реального времени в отношении хода работы и при необходимости принимать корректирующие меры. Обязанности по оценке достигнутых результатов будут коллективно выполняться программными секторами в Штаб-квартире с целью обеспечения адекватной оценки межсекторальных инициатив.

Структура и статус бюро на местах

74. Ресурсы ЮНЕСКО на местном уровне чрезмерно распылены между слишком многочисленными бюро. С финансовой точки зрения нецелесообразно предусматривать создание ориентированных на страны бюро во все большем числе государств-членов или увеличивать "критическую массу" программных специалистов в уже существующих бюро этого типа. Однако вместе с тем налицо растущая потребность в том, чтобы ЮНЕСКО была задействована на национальном уровне в процессе ЮНДАФ и в других межучрежденческих структурах, чтобы она осуществляла прямое сотрудничество с национальными комиссиями и конкретно участвовала в проработке тех "проблем", которые могли бы потребовать межсекторальных усилий. Здесь необходимо обеспечить соответствующую сбалансированность.

75. Предлагаемая стратегия, основанная на взаимодополняющих принципах прагматизма и гибкости, заключается в **укреплении бюро, ведающих "группой" стран**, и в постепенной ликвидации бюро, ориентированных на конкретную страну.

76. **Кластерная стратегия.** Главное преимущество "кластерной" стратегии заключается в том, что каждое бюро занимается, если это будет ему посильно, определенной группой ("кластером") стран, а не нереалистично большим числом стран (например 44 странами в случае с регионом Азии и Тихого океана). Вместо нынешних региональных бюро предстоит создать органы секторальной специализации или способствовать их развитию там, где они уже существуют, которые, однако, будут выступать в качестве "реферативных" или "центров передового опыта", действующих в тех бюро, которые будут обладать субрегиональными полномочиями. Хотя предполагается, что каждое субрегиональное бюро будет в основе своей иметь межсекторальную группу, включающую в себя по меньшей мере по одному программному специалисту в каждой области компетенции ЮНЕСКО, упор будет делаться на формировании сетей и объединенных групп с участием сотрудников различных бюро в рамках данного региона. На одно из субрегиональных бюро будут возлагаться региональные "административные" функции, такие, как координация разработки материалов на субрегиональном уровне для документа С/5 и содействие развитию сетей, объединяющих субрегиональные бюро.

77. **"Страновые" бюро, выступающие в качестве "групп по проектам"**. В тех случаях, когда уместно сохранить бюро, ориентированные на какую-либо конкретную страну, они, как правило, перестанут быть "штатными" бюро, а будут представлять собой скорее группы по проектам без "представительских" функций, связанные с конкретными национальными мероприятиями и финансовыми средствами. Они будут действовать под руководством субрегионального или "кластерного" бюро и будут подчиняться "правилу закрытия за ненадобностью" (т.е. каждое бюро подлежит закрытию по завершении проекта). Исключения будут делаться для тех стран, размеры и сложность ситуации которых требуют особого внимания (например для Китая или Бразилии). Кроме того, страны и территории, переживающие послеконфликтные ситуации (например Камбоджа или Палестина) либо являющиеся бенефициарами или опорными центрами приоритетной деятельности Организации Объединенных Наций (например Гаити), могут располагать бюро в течение более длительного времени при соблюдении, тем не менее, условия об их регулярной ревизии на предмет выявления необходимости их сохранения. Хотя стратегия постепенного закрытия "страновых" бюро опирается на общие критерии, она будет носить гибкий и прагматичный характер, осуществляться после предварительных переговоров на уровне региона или

государства-члена и будет должным образом учитывать альтернативные организационные меры по обеспечению участия ЮНЕСКО в деятельности на уровне страны.

78. *Пересмотр подхода, ориентирующегося на "головной сектор"*. Существующий подход, ориентирующийся на "головной сектор", вызывает противоречия в отношении функций бюро на местах в области разработки программ, составления бюджета, информационно-справочной работы и подотчетности. Предлагаемая стратегия предусматривает предоставление бюро на местах полной управленческой автономии при сохранении за секторами функции обеспечения необходимой технической или методологической поддержки или "сбыта" своих услуг подразделениям на местах. Соответствующая центральная структура в Штаб-квартире, наделенная четко определенными функциями и обладающая соответствующими ресурсами, будет служить координационным центром для всех бюро на местах.

79. Следующей сессии Совета будет представлен доклад по другим находящимся в процессе рассмотрения вопросам, в частности о роли, задачах и взаимосвязях институтов, основных межправительственных советов и комитетов, а также центров и ассоциированных учреждений ЮНЕСКО, о путях и средствах активизации партнерских связей между Секретариатом ЮНЕСКО и национальными комиссиями на основе изучения имеющейся в настоящее время "наилучшей практики". В этом докладе будет также содержаться оперативный план осуществления новой стратегии децентрализации, подготовленный с учетом замечаний Исполнительного совета, которые будут высказаны на его нынешней сессии, а также на основе критериев, установленных резолюцией 30 C/83. Фактическая информация о нынешней ситуации в отношении подразделений на местах и других децентрализованных органов ЮНЕСКО представлена в документе 159 EX/INF.8.

IV. НОВЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД ЮНЕСКО

80. Трудности, упоминавшиеся в связи с обсуждением вопроса о децентрализации, свидетельствуют о наличии двух крупных проблем, которые стоят сегодня перед ЮНЕСКО, а именно:

- каким образом соотнести задачи мирового масштаба с деятельностью, адаптированной к местным реалиям (или каким образом реализовать на практике знаменитое правило: "мыслить глобально, действовать локально");
- каким образом обеспечить эффективное использование зданий и ноу-хау в конкретных ситуациях, требующих комплексных решений (или каким образом выйти на междисциплинарный уровень и не допустить при этом ослабления отдельных дисциплин).

81. Эта двойная задача является основной причиной нарастающей дихотомии между Штаб-квартирой, представляющей вертикальную (секторальную) структуру, которая проводит в жизнь глобальные стратегии, и подразделениями вне Штаб-квартиры, которые мыслят и действуют на более комплексном (межсекторальном) и местном уровнях. Тот факт, что эта дихотомия порой могла привести к расколу (что грозит в конечном итоге возможностью сосуществования "нескольких" ЮНЕСКО), можно, вероятно, объяснить тем, что до настоящего времени мы рассуждали с точки зрения структур, а не функций.

82. Будучи по своему характеру и полномочиям специализированным учреждением системы Организации Объединенных Наций, ЮНЕСКО призвана осуществлять двойную функцию: во-первых, выступать в качестве, так сказать, всемирного центра, выполняющего функции в области интеллектуального, стратегического и нормо-творческого сотрудничества, помогая "сохранению, увеличению и распространению знаний" в областях своей компетенции, в интересах (и именно это, несомненно, отличает ее от всех других специализированных учреждений) "обеспечения всеобщего уважения справедливости, законности и прав человека, а также основных свобод ... для всех народов без различия расы, пола, языка или религии".

83. Вторая функция заключается в том, чтобы содействовать использованию знаний и мобилизации специалистов с целью решения проблем, признанных международным сообществом высокоприоритетными. Эта вторая функция ЮНЕСКО проявилась позже, в связи с массовым выходом на международную арену развивающихся стран и включением таких новых тем в международную повестку дня, как окружающая среда и развитие, народонаселение, улучшение положения женщин, благое правление и прочее, - тем, которые, по очевидным причинам, не нашли отражения в ее Уставе.

84. Такой изначально двойственный характер функций ЮНЕСКО, впоследствии с годами получивший определенное развитие, в свое время не мог быть, возможно, рассмотрен со всем необходимым вниманием, поскольку он подразумевает совершенно иные системы организации ее деятельности (с точки зрения программы, бюджета, компетенции, методов работы).

85. Если ЮНЕСКО намерена вновь обрести авторитет и доверие применительно к своей функции органа интеллектуального, стратегического и этического сотрудничества, она должна стать центром выявления, сбора, обработки и распространения передового и мирового опыта в различных областях своей компетенции. Эта функция, которую можно было бы назвать "перманентной", реализуется посредством осуществления мероприятий, связанных с прогнозированием, деятельностью в качестве интеллектуального форума, ее ролью организации, стоящей на страже соблюдения нормативных документов, занимающейся формулированием политики и стратегий, выступающей в качестве международного центра обмена информацией, т.е. с помощью мероприятий, которые практически не подвластны "правилу закрытия за ненадобностью" и успех которых в значительной степени зависит от качества работы и репутации осуществляющих их сотрудников.

86. Это означает, что наряду с постоянными сотрудниками, являющимися гарантами организационной преемственности и обладающими практическим опытом на административном и правительственном уровнях, ЮНЕСКО следует использовать на регулярно обновляемой основе услуги внешних специалистов, предоставляющих в ее распоряжение в течение определенного времени свои специальные знания, полученные из источников, являющихся генераторами знаний и опыта (в связи с этим выдвигаются предложения, направленные на установление с ними более гибких контрактных отношений).

87. Это означает также, что этих специалистов следует объединить в рамках "ключевых подразделений", обеспечив их бюджетом, остающимся относительно стабильным от одного двухлетнего периода к другому, с тем чтобы они были в состоянии поддерживать на постоянной основе рабочие отношения и осуществлять

обмен с компетентными профессиональными и научными кругами, пользующимися моральным авторитетом органами и передовыми центрами специальных знаний в мире.

88. Однако, в целях наиболее оптимального использования сравнительного преимущества, которым обладает ЮНЕСКО благодаря своим широким полномочиям, а также в интересах развития творческих связей между дисциплинами, что играет важную роль в плане осуществления инновационной деятельности, представляется жизненно важным создать внутренние ориентированные на знание сети, в рамках которых первостепенное внимание будет уделяться углублению и расширению знаний в новых областях, требующих использования междисциплинарного подхода. Благодаря индивидуальной мотивации эти "вертикальные" сети будут действовать в качестве "мозговых центров", информирующих о новых тенденциях и проблемах, связанных с формированием политики в областях компетенции ЮНЕСКО. В настоящее время изучается опыт, накопленный другими организациями (такими, как Всемирный банк) в области создания таких внутренних сетей знаний.

89. Другим важным направлением деятельности ЮНЕСКО является содействие применению знаний и мобилизации специалистов с целью решения (или предупреждения) возникновения проблем, с которыми сталкиваются государства-члены. Эта функция "предоставления услуг государствам-членам" воплощается главным образом в мероприятиях, связанных с укреплением потенциала, оказанием технических услуг или предоставлением помощи в области разработки политики или же в области, известной обычно как мероприятия "по сотрудничеству в целях развития". Именно в связи с осуществлением этой функции со всей остротой встает вопрос об использовании сравнительного преимущества Организации. Будет ли ЮНЕСКО одна обеспечивать осуществление мероприятий или же она будет действовать в рамках партнерского сообщества, обеспечиваемая ею "добавленная стоимость" измеряется в основном ее способностью обеспечивать многодисциплинарный подход, мобилизовывать и сочетать передовой опыт, имеющийся на местном или международном уровнях, обеспечивать ознакомление с новыми подходами или с экспериментальным новаторским опытом в других условиях и действовать заодно со своими партнерами (многосторонними и двусторонними, государственными и частными), которых ей удастся привлечь только благодаря тому авторитету, которым она пользуется.

90. Что касается деятельности на местах, то относительное преимущество ЮНЕСКО заключается, несомненно, в ее призвании выступать в качестве "генерального поставщика", т.е. в ее способности обеспечивать конвергенцию самых разнообразных подходов, дисциплин и компетенций. Однако это ее призвание осуществлять междисциплинарный и межсекторальный подход до настоящего времени встречало резкое сопротивление со стороны превалирующей традиционной позиции иерархического руководства, наталкивалось на непреодолимые секторальные барьеры. В период, когда выявление относительного преимущества каждой организации системы Организации Объединенных Наций становится почти вопросом жизни и смерти, настало время радикально переосмыслить формы организации деятельности ЮНЕСКО, начиная с ее программы и Секретариата.

91. Несомненно, представляется целесообразным отразить как в самой структуре программы Организации, так и в организации ее Секретариата различия между этими двумя видами функций, осуществление которых Организация считает своей миссией, и которые нуждаются в совершенно иных формах реализации.

92. **Секторальные программы**, объединяющие периодически повторяющиеся мероприятия, которые проводит Организация во исполнение своей функции органа интеллектуального, стратегического и этического сотрудничества (расширение сетей специальных знаний, оказание поддержки отдельным научным дисциплинам, проведение оценки положения дел и распространение специализированной информации в различных областях ее компетенции и т.д.), будут по-прежнему осуществляться силами ведущих отделов разных секторов. Этим отделам будет выделяться относительно стабильный бюджет от одного двухлетнего периода к другому, и в них будут работать программные специалисты, объединенные по "группам" дисциплин.

93. С другой стороны, в документе C/5 будет сохранено небольшое число **междисциплинарных проектов**, касающихся одного, двух или трех сквозных проблемных направлений (например борьба за ликвидацию нищеты, использование новых технологий в целях развития образования и совершенствования знаний, управление водными ресурсами...), которые сохранятся и будут возобновляться в рамках каждой среднесрочной стратегии. Эти междисциплинарные проекты будут иметь целью поиск конкретных решений проблем развития или предупреждения конфликтов, главным образом регионального или субрегионального масштаба. Они будут направлены на решение четко сформулированных задач, на достижение конкретных результатов и будут осуществляться в ограниченные по времени сроки. Элементы оценки станут составной частью их разработки.

94. Эти проекты будут разрабатывать и осуществлять межсекторальные группы, состоящие из сотрудников, представляющих различные подразделения как в Штаб-квартире, так и за ее пределами, которые, сохраняя свою принадлежность первоначальной структуре, будут временно откомандированы на период осуществления проекта для работы под руководством начальника группы, который будет отбираться в том или ином отделе Штаб-квартиры или подразделении вне Штаб-квартиры и на которого будет возлагаться административная и финансовая ответственность за осуществление проекта.

95. Такие междисциплинарные проекты (с выделением на них соответствующих финансовых средств и деятельностью отвечающих за их реализацию групп) будут осуществляться в пределах установленных сроков. Отбор этих проектов будет проводить Генеральная дирекция, которая на коллегиальной основе определит цели, стратегии и результаты, которых необходимо достичь в рамках этой сквозной проблематики. Она же будет отвечать за отбор, осуществление и оценку этих проектов. Отбор будет проводиться на конкурсной основе, в соответствии с которой межсекторальным группам в Штаб-квартире и вне Штаб-квартиры или и тем, и другим вместе будет предложено представить свои предложения. Особое внимание в связи с этим будет уделяться результатам региональных и субрегиональных консультаций с государствами-членами, организуемых подразделениями вне Штаб-квартиры. Прежде чем приступить к разработке программы, на осуществление этих проектов должны быть выделены бюджетные средства. Эти бюджетные ассигнования, которые не будут, таким образом "заранее выделяться" тому или иному сектору, должны составлять сумму, достаточную, чтобы обеспечить коренную эволюцию менталитета и содействовать реальному устранению секторальных барьеров.

96. Такой новый подход к программированию, который основан на концепции совместного секторального управления, должен позволить повысить степень

эффективности мероприятий Организации, направленных на удовлетворение реальных потребностей государств-членов, и способствовать укреплению межучрежденческого сотрудничества на местах. Этот подход будет также, по всей видимости, способствовать передаче ресурсов в регионы.

* * *

97. Эти новые процедуры программирования так же, как и меры, предлагаемые в области децентрализации, реформы систем управления и обновления кадровой политики, направлены на создание механизма, основанного на **принципе гармонично разделяемой ответственности**. Говоря об этих четырех изменениях, нельзя не сказать о пятом: при разработке этого механизма в целом необходимо иметь в виду общие средства коммуникации и информации. Являясь организацией мирового масштаба, ЮНЕСКО должна располагать возможностью пользоваться любой информацией, где бы она ни имелась, и оказывать свое воздействие повсеместно, что предполагает выделение необходимых средств на оборудование по обработке информации и обучение ее сотрудников оптимальному использованию этого оборудования. Необходимо предусмотреть возможность создания в любом месте, практически без предварительного уведомления, посредством отчисления средств самых разных отделов, группы ЮНЕСКО, которая будет в состоянии эффективно действовать благодаря общей профессиональной культуре, постоянно обновляемым специальным знаниям ее членов и наличию безупречного материально-технического обеспечения. Такой совместной профессиональной культуры сейчас практически не существует. Крайне важно создать такой потенциал, как это сделали крупные предприятия мирового масштаба, успешно обеспечив себе посредством этой внутренней революции доступ к возможностям, открываемым глобализацией.

98. Такая эволюция, обеспечивающая в конечном итоге повышение эффективности, является делом дорогостоящим. Поэтому следует обеспечить финансирование, либо получив внебюджетные средства от государств-членов, либо снизив расходы Организации, путем временного сокращения масштабов деятельности, руководствуясь не просто стремлением ввести жесткие меры экономии, а смело инвестируя на ином уровне средства в основание реформы.

99. Чем нерешительнее мы будем спускать лишние паруса, тем больше времени нам понадобится, чтобы, собрав силы, поднять их в решающий момент и успешно двигаться вперед сегодня и завтра.

Сто пятьдесят девятая сессия

159 EX/5 Add.
Париж, 28 апреля 2000 г.
Оригинал: английский

Пункт 3.1.2 предварительной повестки дня

**ДОКЛАД ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМЫ
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА**

РЕЗЮМЕ

1. Настоящее добавление к документу 159 EX/5 содержит предварительный анализ всех случаев повышения по службе, реклассификации должностей и назначения, имевших место в двухлетний период 1998-1999 гг., включая анализ их финансовых последствий для штатного расписания и бюджета по расходам на персонал в 2000-2001 гг. Приводится также информация в отношении решений, касающихся назначений, реклассификации должностей и повышений по службе, которые принимались в период с 1 октября по 14 ноября 1999 г. и выполнение которых было приостановлено. Наконец, в настоящем добавлении кратко сообщается о мерах, принятых с целью исправления дефицитной ситуации в бюджете по расходам на персонал и приводится пересмотренный вариант Добавления VI к проекту документа 30 C/5, отражающий нынешнее штатное расписание.
2. Проект решения: пункт 18.

I. РЕКЛАССИФИЦИРОВАННЫЕ ДОЛЖНОСТИ, ПОВЫШЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ И НАЗНАЧЕНИЯ В 1998-1999 ГГ.

1. В резолюции 30 С/72 Генеральная конференция предложила Генеральному директору, в частности, провести обзор всех реклассифицированных должностей, всех продвижений по службе и назначений в период 1998-1999 гг. с целью обеспечения учета финансовых последствий и применения критериев конкурентоспособности, знаний и опыта, работоспособности и универсальности.

2. С целью получения как можно более всеобъемлющей картины и обеспечения возможности проведения более подробного анализа назначения и повышения по службе были разделены на следующие категории:

- Внешние назначения (включая преобразование временных назначений в назначения на определенный срок)
- Внутренний набор
- Повышение по службе путем реклассификации должности
- Повышение по службе с учетом заслуг
- Повышение по службе в личном качестве
- Повышение по службе в конце карьеры.

По каждой категории проводилась дальнейшая подразбивка по назначениям/повышениям по службе в Штаб-квартире и в подразделениях на местах.

Назначения

3. В соответствии с принятой политикой процедура набора должна проводиться на конкурсной основе с объявлением вакантных должностей, оценкой кандидатов, исходя из предъявляемых к ним требований, анализом кандидатов, включенных в короткий список, и проведением с ними собеседований, подготовкой рекомендации, которая рассматривается Консультативным советом по вопросам персонала, и утверждением кандидата Генеральным директором. При соблюдении этой процедуры обычно учитываются требования в отношении конкурентоспособности, знаний и опыта, работоспособности и универсальности.

4. В Таблице 1 дается разбивка всех назначений (включая преобразование временных назначений в назначения на определенный срок), осуществленных в двухлетний период 1998-1999 гг., с указанием того, соблюдалась или нет вышеуказанная процедура набора. Как видно из этой таблицы, установленная процедура применялась для 63% всех назначений, однако между назначениями в категории специалистов и в категории сотрудников общих служб имеются различия. Что касается последней категории, то соответствующая процедура применялась для 72% назначений по сравнению с 58% в категории специалистов. Кроме того, из 54 внутренних назначений сотрудников категории специалистов на должности более высокого уровня процедура применялась только для 14 (26%).

ТАБЛИЦА 1 - НАЗНАЧЕНИЯ

	Всего	Установленная процедура соблюдалась	Установленная процедура не соблюдалась
Внешние назначения в Штаб-квартире	166	110 (66%)	56 (34%)
Внешние назначения в подразделениях на местах	73	49 (67%)	24 (33%)
Внутренние назначения в Штаб-квартире	66	46 (70%)	20 (30%)
Внутренние назначения в подразделениях на местах	46	16 (35%)	30 (65%)
ИТОГО	351	221 (63%)	130 (37%)

Повышения по службе

5. Процедуры и критерии, регулирующие повышение по службе в более высокую категорию, можно резюмировать следующим образом:

- (i) Повышение по службе путем реклассификации должности требует, прежде всего, того, чтобы в Секцию реклассификации должностей Бюро по управлению людскими ресурсами было представлено описание должности, подтверждающее, что повышение ее класса осуществляется в соответствии с применимыми стандартами классификации и, во-вторых, чтобы прошло не менее 6 месяцев до повышения данного сотрудника по службе.
- (ii) Повышение по службе с учетом заслуг. В соответствии с положениями административного циркуляра 1917 от 31 марта 1994 г. сотрудник, фамилия которого дважды включается в список лиц, заслуживающих повышения по службе, может быть повышен с занятием должности более высокого класса, в то время как его/ее должность остается в прежнем классе.
- (iii) Повышение по службе в личном качестве в середине карьеры. В соответствии с административным циркуляром 1883 от 6 июля 1993 г. практика такого повышения по службе прекращена с 31 декабря 1994 г., поскольку оно заменено системой повышения по службе с учетом заслуг.
- (iv) Повышение по службе в конце служебной деятельности требует 25-летней выслуги лет (15 лет в случае местных сотрудников, работающих вне Штаб-квартиры), соблюдения особых возрастных критериев, того, чтобы такой сотрудник ранее не получал повышения по службе в личном качестве, общей оценки «А» или «В» в двух последних служебных аттестациях и отсутствия повышения по службе в течение пяти лет, предшествующих дате ухода на пенсию.

6. В Таблице 2 дается разбивка всех повышений по службе, производившихся в двухлетний период 1998-1999 гг., с указанием того, соблюдались или нет вышеупомянутые критерии и процедуры.

ТАБЛИЦА 2 – ПОВЫШЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ

	Всего	Процедура/критерии соблюдались		Процедура/критерии не соблюдались	
Реклассификация должностей в Штаб-квартире	261	142	(54%)	119	(46%)
Реклассификация должностей на местах	54	39	(72%)	15	(28%)
Повышение по службе с учетом заслуг в Штаб-квартире	79	79	(100%)	-	
Повышение по службе с учетом заслуг на местах	33	33	(100%)	-	
Повышение по службе в личном качестве в Штаб-квартире	71	-		71	(100%)
Повышение по службе в личном качестве на местах	11	-		11	(100%)
Повышение по службе в конце карьеры в Штаб-квартире	74	33	(45%)	41	(55%)
Повышение по службе в конце служебной деятельности на местах	9	5	(56%)	4	(44%)
ИТОГО	592	331	(56%)	261	(44%)

7. Установленные процедуры применялись более чем в половине случаев всех повышений по службе, но при этом отмечают различия в характере повышений по службе, а также различия между сотрудниками категории общих служб и сотрудниками категории специалистов. Например, в случае повышения по службе путем реклассификации должностей процедуры соблюдались в отношении 75% повышений по службе сотрудников общих служб в сравнении с 46% повышений сотрудников категории специалистов. Из всех повышений по службе в личном качестве 58% пришлось на сотрудников категории общих служб. Что касается повышений по службе в конце служебной деятельности, то соответствующие критерии соблюдались в 50% случаев сотрудников категории общих служб и 41% случаев сотрудников специалистов.

Финансовые последствия

8. Проведившийся по должностям/классам анализ финансовых последствий таких мер в плане бюджета по расходам на персонал, предусмотренного в Утвержденном документе 29 С/5, показал, что общая сумма дополнительных расходов составила 10 976 800 долл., как это показано в приводимой ниже Таблице 3. Эта сумма не была абсорбирована в рамках общего предельного уровня расходов на персонал за период 1998-1999 гг., и, таким образом, возникла необходимость в принятии крайних мер ограничения расходов, включая упразднение вакантных должностей или сохранение их незаполненными в течение продолжительных периодов времени. Хотя расходы, связанные с назначениями и повышениями по службе в течение второго года двухлетнего периода, составили только 2,7 млн. долл., большинство этих мер, которые осуществлялись уже после завершения составления и издания в марте 1999 г. документа 30 С/5, не были учтены в бюджетных ассигнованиях по расходам на персонал на период 2000-2001 гг. Таким образом, связанные с ними реальные дополнительные расходы в бюджете на 2000-2001 гг. могли бы практически возрасти в четыре раза.

ТАБЛИЦА 3 – НАЗНАЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ

Дополнительные расходы по категориям

Категория	Число случаев	Дополнительные расходы		
		1998 г.	1999 г.	Итого, 1998-1999 гг.
		Долл.	Долл.	Долл.
1. Внешние назначения* (все уровни)				
Штаб-квартира	166	2 261 100	596 600	2 857 700
Подразделения на местах	73	749 800	104 700	854 500
Итого	239	3 010 900	701 300	3 712 200
2. Внутренний набор (все уровни)				
Штаб-квартира	66	601 800	(1 200)	600 600
Подразделения на местах	46	301 600	6 200	307 800
Итого	112	903 400	5 000	908 400
3. Повышение по службе путем реклассификации деятельности (все уровни)				
Штаб-квартира	261	1 253 000	1 307 200	2 560 200
Подразделения на местах	54	285 000	154 600	439 600
Итого	315	1 538 000	1 461 800	2 999 800
4. Повышение по службе с учетом заслуг (уровни от GS-1 до P-5)				
Штаб-квартира	79	1 168 500	72 200	1 240 700
Подразделения на местах	33	346 300	21 400	367 700
Итого	112	1 514 800	93 600	1 608 400
5. Повышение по службе в личном качестве (все уровни)				
Штаб-квартира	71	790 900	145 800	936 700
Подразделения на местах	11	65 400	47 400	112 800
Итого	82	856 300	193 200	1 049 500
6. Повышение по службе в конце служебной деятельности (все уровни)				
Штаб-квартира	74	415 100	249 900	665 000
Подразделения на местах	9	14 000	19 500	33 500
Итого	83	429 100	269 400	698 500
Общий итог	943	8 252 500	2 724 300	10 976 800

* Включая преобразование временных назначений в назначения на определенный срок.

II. ПРИОСТАНОВЛЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РЕШЕНИЙ О НАЗНАЧЕНИЯХ, РЕКЛАССИФИКАЦИИ ДОЛЖНОСТЕЙ И ПОВЫШЕНИЯХ ПО СЛУЖБЕ, КОТОРЫЕ БЫЛИ ПРИНЯТЫ В ПЕРИОД С 1 ОКТЯБРЯ ПО 14 НОЯБРЯ 1999 Г.

9. Ввиду вышеуказанного крупного дефицита по расходам на персонал и исходя из необходимости придерживаться верхнего предельного уровня расходов на персонал, утвержденного Генеральной конференцией, Генеральный директор объявил 26 ноября 1999 г. о временном приостановлении выполнения решений, принимавшихся в период с 1 октября по 14 ноября 1999 г. в отношении назначений, реклассификации должностей и повышений по службе.

10. Перед Целевой группой по структуре, штатному расписанию и системам управления Секретариата, которая была учреждена 29 ноября 1999 г., была поставлена задача провести обзор этих мер, касающихся персонала, и представить соответствующие рекомендации Генеральному директору. Целевая группа просила все программные сектора и центральные службы рассмотреть вновь соответствующие решения, касающиеся их сотрудников, в частности, с точки зрения их соответствия Положению и правилам о персонале, и представить соответствующие предложения Целевой группе. Члены Целевой группы провели встречи с заместителями Генерального директора, директорами и административными сотрудниками всех соответствующих секторов и служб с целью рассмотрения и обсуждения их предложений. Были также проведены обсуждения с представителями персонала.

11. Обзор, которым было охвачено 96 решений (71 повышение по службе и 25 назначений), выявил, в частности, следующее:

- из 32 случаев реклассификации должностей 21 не был подкреплён новым описанием должности;
- наибольшее число предлагавшихся повышений по службе касалось сотрудников, занимавших должности D-1 и выше (33), а наименьшее число - сотрудников категории общих служб (16);
- ни одно из 25 предлагавшихся назначений не производилось в соответствии с Положением и правилами о персонале: 17 назначений было произведено на должности, не предусмотренные в Утвержденном документе 29 С/5, а объявление в набор восьми должностей было осуществлено без соблюдения установленных сроков;
- в большинстве случаев назначения и реклассификация должностей не поддерживались сотрудниками, занимающими вышестоящие должности, поскольку такие решения не были обоснованы потребностями программы;
- только одно из 15 повышений по службе в конце служебной деятельности было осуществлено в соответствии с установленными требованиями для такого вида повышения по службе.

Что касается бюджетных последствий указанных выше повышений по службе и назначений, то в случае выполнения всех этих решений, согласно составленной смете, потребовалась бы сумма в размере 5 миллионов долларов на 2000-2001 гг.

12. В свете рекомендаций, представленных ему Целевой группой, Генеральный директор принял следующее решение:

- В отношении реклассификации должностей и повышений по службе "в личном качестве":
 1. Поскольку категория повышения по службе "в личном качестве" была упразднена в 1994 г., такие повышения по службе следует рассматривать в качестве реклассификации должностей.

2. Секторам/Бюро следует представить по каждому запросу пересмотренное описание должности, отражающее связанные с ней должностные обязанности.
 3. Секции классификации должностей Бюро по управлению людскими ресурсами (PER/CLA) следует провести административную проверку по каждому запросу о реклассификации должности и повышении по службе с целью оценки того, имело ли место расширение должностных обязанностей, обосновывающее повышение класса должности. Для обеспечения того, чтобы такие проверки проводились независимым и объективным образом, их следует поручить внешним консультантам.
 4. В том случае, если административная проверка подтверждает уровень реклассифицированной должности, следует принять все усилия к тому, чтобы реклассификация или повышение по службе производились в рамках утвержденного верхнего предельного уровня расходов на персонал и структуры должностей сектора/бюро. В случае соблюдения обоих этих условий соответствующую реклассификацию/повышение по службе следует произвести незамедлительно и ретроактивно. В том случае, если реклассификация/повышение по службе могут быть произведены без превышения верхнего предельного уровня расходов на персонал, но не в рамках структуры должностей, я буду просить Исполнительный совет предоставить полномочия на внесение необходимой корректировки в структуру должностей (Добавление VI к документу 30 C/5), с тем чтобы можно было принять соответствующие меры.
 5. Если административная проверка не подтверждает обоснованность реклассификации должностей, то такую реклассификацию проводить не следует. Это не причинит ущерба праву на обжалование такого решения каждым заинтересованным сотрудником, которым он/она может воспользоваться *в соответствии с действующими процедурами правовой защиты*.
- В отношении назначений:
 1. Если должность предусмотрена в Добавлении VI к документу 30 C/5 и если сектор/бюро подтверждает необходимость такого назначения, то следует применять обычные процедуры набора: вакантная должность должна быть объявлена и должен быть совершен процесс отбора кандидата.
 2. Если должность не предусмотрена в Добавлении VI к документу 30 C/5, но сектор/бюро подтверждает необходимость такого назначения и может произвести его за счет компенсационных мер, в рамках структуры должностей Утвержденного документа 30 C/5 без превышения верхнего предельного уровня расходов на персонал, то такое назначение следует произвести в соответствии с установленными процедурами. Если некоторые назначения могут быть сделаны без превышения верхнего предельного уровня расходов на персонал, но не в рамках структуры должностей, то я буду просить Исполнительный совет предоставить полномочия на внесение необходимых корректировок в такую структуру

(Добавление VI к документу 30 C/5). После этого следует использовать обычные процедуры набора.

3. Если должность не предусмотрена в Добавлении VI к документу 30 C/5 и если сектор/бюро не подтверждает необходимость в ней, то такого назначения не следует производить.

- В отношении повышений по службе в конце служебной деятельности:

Повышения по службе следует производить в тех случаях, когда они отвечают критериям, изложенным в административном циркуляре № 1883.

(См. DG/Note/00/3 от 22 февраля 2000 г.)

13. Бюро по управлению людскими ресурсами было предложено осуществить эти меры в координации с соответствующими секторами и службами. В случае реклассификации должностей (включая повышения по службе в личном качестве) это потребует проведения административной проверки в отношении примерно 55 описаний должностей для установления того, действительно ли имело место расширение должностных обязанностей, обосновывающее повышение класса должности. Ко времени составления настоящего документа было получено 38 новых описаний должностей и проведено 22 административные проверки. Ожидается, что все административные проверки будут завершены к июню 2000 г.

14. Обновленная информация о дальнейшем рассмотрении вопросов, касающихся случаев приостановления исполнения решений, будет представлена Совету на закрытом заседании, а более полный доклад будет представлен 160-й сессии Совета.

III. ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ В ДОКУМЕНТЕ 30 C/5 И БЮДЖЕТ ДЛЯ ПОКРЫТИЯ РАСХОДОВ НА ПЕРСОНАЛ

15. Подробное рассмотрение штатного расписания на 2000-2001 гг. в сравнении со штатными должностями, предусмотренными в документе 30 C/5, подтвердило наличие серьезного дисбаланса как в отношении структуры должностей, в частности должностей старших сотрудников, так и общего верхнего предельного уровня расходов на персонал, утвержденного Генеральной конференцией в размере 312 368 200 долл. в Резолюции об ассигнованиях на 2000-2001 гг. Потенциальный дефицит расходов на персонал, включая большое число временных должностей, оценивался в сумме порядка 17 млн. долл. В результате ряда принятых мер, таких, как упразднение или замораживание вакантных должностей или задержка набора сотрудников, этот потенциальный дефицит был сокращен приблизительно до 2,5 млн. долл. Кроме того, были предприняты все возможные усилия для приведения структуры должностей в соответствие с той, которая предусмотрена в Утвержденном документе 30 C/5. **Исполнительному совету предлагается принять к сведению пересмотренное Добавление VI к проекту документа 30 C/5 (Добавление II в Утвержденном документе 30 C/5 (предварительный вариант)), которое отражает нынешнее штатное расписание, предлагаемое Генеральным директором в Приложении к настоящему документу. Исполнительному совету на его 160-й сессии будет представлен пересмотренный вариант этого Добавления с учетом результатов рассмотрения**

случаев приостановления выполнения решений и кадровых перемещений вследствие реализации Плана прекращения службы по взаимному согласию.

16. Генеральный директор, безусловно, будет и далее предпринимать все необходимые меры для обеспечения того, чтобы в 2000-2001 гг. не был превышен верхний предельный уровень расходов на персонал. Такие меры включают: строгий контроль за набором сотрудников на все вакантные должности или должности, которые станут вакантными в течение этого двухлетнего периода (к сожалению, возможности применения гибкого подхода в этом отношении довольно ограничены); задержка в создании новых должностей, предусмотренных в документе 30 C/5; пересмотр и рационализация структур Секретариата с целью выявления сотрудников и должностей, охватываемых мерами по перестановке кадров.

17. В целях обеспечения определенной гибкости в этом отношении, а также в интересах приведения кадровой структуры Секретариата в соответствие с изменяющимися потребностями программы Генеральный директор осуществляет План прекращения службы по взаимному согласию, о котором говорится в документе 159 EX/5. Генеральный директор сможет сообщить Совету более подробные сведения по этому вопросу, а также по вопросу о формировании более сбалансированной структуры должностей, особенно на уровне старших сотрудников, когда он представит более подробную информацию о своих планах реструктуризации Секретариата участникам закрытого заседания Совета.

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

Исполнительный совет,

1. **рассмотрев** документ 159 EX/5 Add.,
2. **принимает к сведению** содержащиеся в этом документе предварительный анализ и информацию в отношении реклассификации должностей, повышений по службе и назначений в период 1998-1999 гг., а также их бюджетных последствий с точки зрения бюджета по расходам на персонал на указанный двухлетний период;
3. **выражает озабоченность** в связи с тем, что в большом числе случаев процедуры и критерии для таких назначений и повышений по службе не соблюдались;
4. **постановляет** вернуться к рассмотрению этого вопроса в свете более всеобъемлющего анализа, который будет представлен Генеральным директором 160-й сессии Совета в связи с докладом и выводами ревизора со стороны по всем аспектам реклассификации должностей и повышений по службе сотрудников уровней ADG, D-2 и D-1, которые имели место в ходе двухлетнего периода 1998-1999 гг.;
5. **выражает свою поддержку** мерам, принятым Генеральным директором, с тем чтобы приостановить выполнение ряда решений, принятых в период с 1 октября по 14 ноября 1999 г., в соответствии с требованиями, выраженными Генеральной конференцией на ее 30-й сессии (резолюция 30 C/70 и резолюция 30 C/72);

6. **принимает к сведению** с удовлетворением усилия, предпринятые с целью сокращения дефицита расходов на персонал в 2000-2001 гг., и **напоминает** о положениях Резолюции об ассигнованиях в отношении того, что верхний предельный уровень бюджета, утвержденного для расходов на персонал, не должен быть превышен;
7. **принимает далее к сведению** пересмотренное Добавление VI к проекту документа 30 C/5 (Добавление II в Утвержденном документе 30 C/5 – предварительный вариант), которое отражает нынешнее штатное расписание, и **настоятельно призывает** Генерального директора продолжать его усилия, направленные на формирование более сбалансированной структуры должностей, в частности на уровне старших сотрудников, и представить доклад по этому вопросу Исполнительному совету на его 160-й сессии.

Сектор/Подразделение	Должности сотрудников категории специалистов и выше										Должности сотрудников категории общих служб	Должности вне Штаб-квартиры (местный набор)	ИТОГО	
	DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2	Итого				
Службы, занимающиеся вопросами стипендий и закупок, а также соответствующего обеспечения выполнения программы	30 C/5 - Appendix VI					1	1	2	1	1	6	15	1	22
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					1	1	2	2		6	15	1	22
Координация мероприятий, касающихся Африки	30 C/5 - Appendix VI			1	1	1	1	2	4		10	6		16
	30 C/5 - Appendix VI Rev.			1		1	1				3	4		7
Координация мероприятий, касающихся женщин	30 C/5 - Appendix VI					1		1		1	3	1		4
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					1		1		1	3	1		4
Координация мероприятий, касающихся молодежи	30 C/5 - Appendix VI							1	1	1	4	2		6
	30 C/5 - Appendix VI Rev.							1	1	1	4	2		6
Центр обмена информацией	30 C/5 - Appendix VI							1	1	4	3	9	20	29
	30 C/5 - Appendix VI Rev.							1	2	2	3	8	20	28
Издательство ЮНЕСКО	30 C/5 - Appendix VI							2	4	6	5	17	23	40
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					2		4	7	6	19	23	1	43
Бюро ежемесячных периодических изданий	30 C/5 - Appendix VI					1	1	2	2	2	8	7		15
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					1	1	2	2	2	8	7		15
Бюро информации общественности	30 C/5 - Appendix VI					1	1	3	4	1	10	9	3	22
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					1	2	3	3	3	12	8	3	23
ИТОГО, ЧАСТЬ II	30 C/5 - Appendix VI	0	0	7	18	56	149	150	126	96	602	389	294	1 285
	30 C/5 - Appendix VI Rev.	0	0	8	19	62	151	144	134	97	615	388	314	1 317
ЧАСТЬ III - ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОГРАММЫ														
Бюро внешних связей	30 C/5 - Appendix VI			1	2	5	15	8	11	13	55	40	8	103
	30 C/5 - Appendix VI Rev.			1	4	5	14	13	14	15	66	40	8	114
Бюро внебюджетного финансирования	30 C/5 - Appendix VI					1	2	1	2	3	9	9	1	19
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					1	3	2	2	2	10	9	1	20
Бюро конференций, переводов и документов	30 C/5 - Appendix VI				1	1	9	23	30	8	72	114		186
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					2	10	23	30	6	71	114		185
ИТОГО, ЧАСТЬ III	30 C/5 - Appendix VI	0	0	1	3	7	26	32	43	24	136	163	9	308
	30 C/5 - Appendix VI Rev.	0	0	1	4	8	27	38	46	23	147	163	9	319

Сектор/Подразделение		Должности сотрудников категории специалистов и выше									Должности сотрудников категории общих служб	Должности вне Штаб-квартиры (местный набор)	ИТОГО	
		DG	DDG	ADG	D-2	D-1	P-5	P-4	P-3	P-1/P-2				Итого
ЧАСТЬ IV - СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ И АДМИНИСТРАЦИИ														
Канцелярия заместителя Генерального директора по вопросам управления и администрации	30 C/5 - Appendix VI			1		1	1	2	1		6	7		13
	30 C/5 - Appendix VI Rev.													
Бюро финансового контролера	30 C/5 - Appendix VI			1		1	1	1	3		7	7		14
	30 C/5 - Appendix VI Rev.													
Бюро по управлению людскими ресурсами	30 C/5 - Appendix VI				1		3	9	7	4	24	63		87
	30 C/5 - Appendix VI Rev.				1		3	10	7	3	24	63		87
Бюро документации, служб информатики и телекоммуникации	30 C/5 - Appendix VI					1	1	3	7	2	14	30		44
	30 C/5 - Appendix VI Rev.					1	2	4	8	1	16	30		46
Бюро обеспечения и служб	30 C/5 - Appendix VI						4	1	5	4	14	43		57
	30 C/5 - Appendix VI Rev.						4	1	5	3	13	44		57
ИТОГО, ЧАСТЬ IV														
	30 C/5 - Appendix VI	0	0	1	1	3	13	19	23	14	74	177	0	251
	30 C/5 - Appendix VI Rev.	0	0	1	1	3	14	19	26	14	78	177	0	255
ЧАСТЬ V - ОБЩИЕ СЛУЖБЫ; Эксплуатация и безопасность														
Общие службы	30 C/5 - Appendix VI								2		2	83		85
	30 C/5 - Appendix VI Rev.								2		2	81		83
Безопасность	30 C/5 - Appendix VI							1			1	63		64
	30 C/5 - Appendix VI Rev.							1			1	61		62
ИТОГО, ЧАСТЬ V														
	30 C/5 - Appendix VI	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	146	0	149
	30 C/5 - Appendix VI Rev.	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	142	0	145
ОБЩИЙ ИТОГ, ЧАСТИ I - V														
	30 C/5 - Appendix VI	1	1	10	26	73	207	217	204	149	888	927	303	2 118 **
	30 C/5 - Appendix VI Rev.	1	1	11	29	80	211	213	217	145	908	917	323	2 148 **

* Дополнение II в Утвержденном документе 30 C/5 (Предварительный вариант)

** С учетом того, что 43 штатные должности финансируются за счет финансовых ассигнований для Статистического института ЮНЕСКО, ИЕСАЛК и ИЮО.