

Сто семьдесят четвертая сессия

174 EX/6

Part I

ПАРИЖ, 10 февраля 2006 г.

Оригинал: английский

Пункт 5 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением Исполнительного совета 171 EX/5(I) Генеральный директор представляет доклад об осуществлении кадровой политики, включая результаты уже проводимой политики.

Предлагаемое решение: пункт 23.

I. Введение

1. На 171-й сессии Исполнительного совета Генеральный директор представил доклад о ходе осуществления реформы кадровой политики, в котором он изложил основные результаты, достигнутые в процессе реализации рамок политики в области людских ресурсов и представил среднесрочную и долгосрочную кадровую стратегию. Исполнительный совет выразил свое удовлетворение достигнутым прогрессом и предложил Генеральному директору продолжить реализацию рамок политики в области людских ресурсов и обеспечить при этом, чтобы особое внимание уделялось роли консультативного механизма в деле повышения морального духа сотрудников. Исполнительный совет предложил Генеральному директору «представить Совету на его 174-й сессии доклад об осуществлении кадровой политики, включая результаты уже проводимой политики, а также представить Совету на его 176-й сессии первый обзор среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии» (решение 171 EX/5(I)).

2. В настоящем документе Исполнительному совету представляется обновленная информация о кадровой ситуации в течение двухлетнего периода 2004-2005 гг., а также доклад о ходе реализации рамок политики в области людских ресурсов после 171-й сессии.

Обновленная информация о кадровой ситуации в 2004-2005 гг.

Распределение сотрудников, работающих в Штаб-квартире и в подразделениях на местах, в 2004-2005 гг.

3. По состоянию на 1 января 2006 г. распределение сотрудников, должности которых финансируются в рамках обычного бюджета ЮНЕСКО, было следующим: 1 181 сотрудник (69%) работает в Штаб-квартире, а 519 сотрудников (31%) – в подразделениях на местах. В январе 2000 г. в Штаб-квартире работало 74% сотрудников, а в подразделениях на местах – 26%.

Набор сотрудников в 2004-2005 гг.

4. В 2004-2005 гг. общее число объявленных для набора должностей сотрудников категории специалистов и выше составило 246 (31 должность класса D и 215 должностей класса P), что сопоставимо с 255 должностями, объявленными для набора в 2002-2003 гг. По-прежнему высоким остается число поданных заявлений: в 2004-2005 гг. получено 44 600 заявлений по сравнению с 48 000 в 2002-2003 гг.

5. В этот же двухлетний период было произведено в целом 210 назначений на должности сотрудников категории специалистов и выше (185 сотрудников на должности категории специалистов, включая 20 молодых специалистов, и 25 на должности на уровне директоров) по сравнению с 256 назначениями, произведенными в 2002-2003 гг. Из этих 210 назначений 102 (49%) приходилось на внутренних кандидатов и 108 (51%) на внешних кандидатов. В категории директоров 12 (48%) из 25 назначенных сотрудников были из числа внешних кандидатов. Из общего числа 108 назначенных по внешнему набору сотрудников категории специалистов и директоров 48 (44%) были кандидатами от недопредставленных государств-членов (36) и непредставленных государств-членов (12).

Кадровая ситуация на уровне старшего руководящего звена

6. Как видно из приводимой ниже таблицы I, кадровая ситуация на уровне старшего руководящего звена остается стабильной, при этом общее число сотрудников категории директоров по состоянию на 1 января 2006 г. составляет 91, что ниже максимально допустимого числа должностей для категории директоров и выше, установленного в 33 С/5 (101).

Таблица 1: Должности/сотрудники старшего руководящего звена

Должности старшего руководящего звена	Число должностей в док. 32 С/5	Число должностей в док. 33 С/5	Число сотрудников по состоянию на 1/1/2006
DDG	1	1	1
ADG	10	10	9
D-2	25	23	20
D-1	61	67	61
Итого	97	101	91

Программа молодых специалистов

7. В 2004-2005 гг. на работу в ЮНЕСКО было принято 20 молодых специалистов. Из этой группы 8 молодых специалистов – граждане непредставленных государств-членов и 12 – граждане недопредставленных государств-членов. В рамках этой программы завершен процесс отбора на 2006 г., и из 357 кандидатов было выбрано 10 новых молодых специалистов (в том числе 7 женщин). Из этой группы 8 молодых специалистов – граждане недопредставленных государств-членов и 2 – граждане непредставленных государств-членов. Большая часть этих молодых специалистов была назначена на должности в программные сектора, т.е. в сектора образования, естественных наук (гидрология и экологические науки), коммуникации и информации и социальных наук.

Повышение по службе в 2004-2005 гг.

8. Существует два пути повышения по службе в ЮНЕСКО: конкурсный отбор для заполнения вакантной должности и реклассификация должности вследствие увеличения объема работы. В 2004-2005 гг. повышение по службе получили в целом 243 сотрудника (153 – сотрудники категории специалистов, 79 – сотрудники категории общих служб и 11 – национальные сотрудники категории специалистов), что сопоставимо с числом случаев повышения по службе (249) в 2002-2003 гг. Из этих 243 сотрудников, получивших повышение по службе, 112 (46%) были назначены по итогам проведения конкурса на заполнение должности, 80 (33%) – в результате изменения класса должности и 51 (21%) – в результате повышения по службе в рамках должностей двойного класса (P-1/P-2). В Таблице II приводятся данные о повышениях по службе в разбивке по категориям сотрудников.

**Таблица II: Данные о повышении по службе
в разбивке по категории сотрудников и месту службы**

Вид повышения по службе	Сотрудники категории специалистов и выше		Общее число сотрудников категории специалистов и выше	Национальные сотрудники категории специалистов в подразделениях на местах	Сотрудники категории общих служб		Общее число сотрудников категории общих служб	Общее число сотрудников
	Штаб-квартира	Подразделения на местах			Штаб-квартира	Подразделения на местах		
По итогам проведения конкурса на должность	44	18	62	6	29	15	44	112
В результате изменения класса должности	40	7	47	5	7	21	28	80
Повышение по службе в рамках двойного класса	38	6	44	0	7	0	7	51
Итого	122	31	153	11	43	36	79	243

Обновленная информация о реализации рамок политики в области людских ресурсов

9. В этом разделе кратко представлены основные результаты, достигнутые после сессии Исполнительного совета, состоявшейся в мае 2005 г.

Набор сотрудников

10. Проводится более строгая и более транспарентная **политика набора сотрудников**, которая была введена в 2003 г., поскольку она предусматривает создание групп предварительного отбора и оценки. Однако, некоторые задержки происходят в результате необходимости проведения оценки большого числа заявлений, поданных кандидатами на вакантные должности. В целях сокращения сроков и улучшения качества набора сотрудников были приняты следующие меры:

- с января 2006 г. введена в действие **процедура общего набора**, в соответствии с которой заблаговременно и одновременно объявляются для набора из числа внутренних кандидатов все должности сотрудников категории специалистов и сотрудников категории общих служб (только в Штаб-квартире), которые объявлены или станут вакантными в 2006 г. (примерно 25 должностей сотрудников категории специалистов в Штаб-квартире и примерно 15 должностей сотрудников категории специалистов в подразделениях на местах, а также 30 должностей сотрудников категории общих служб в Штаб-квартире);
- в целях упорядочения каждого этапа процесса набора сотрудников были установлены **служебные стандарты**, определяющие максимальные сроки. Эти стандарты были доведены до сведения руководителей, ответственных за набор сотрудников. Было также принято решение о том, что должности, не заполняемые в течение максимального периода в один год, подлежат перераспределению в другие приоритетные области;
- на основе стандартов других учреждений системы Организации Объединенных Наций были введены в действие **стандартные критерии набора** для сотрудников категории специалистов и сотрудников категории общих служб; при заполнении должностей был рационализирован процесс отбора из числа внутренних кандидатов

(одна группа вместо двух); с целью оказания руководителям помощи в подготовке объявлений о вакантных должностях, HRM разработало конкретные руководящие указания;

- были изменены мандат, состав и функции **Консультативного комитета по отдельным кадровым вопросам (РАВ)** – объединенного органа, который представляет рекомендации на рассмотрение Генерального директора, а также была уточнена его роль. Кроме того, в результате проведенных выборов полностью обновился состав РАВ, и его члены прошли специальную подготовку.

Ротация

11. В соответствии с политикой ротации сотрудников, осуществляемой с ноября 2003 г., была введена обязательная ротация в отношении новых сотрудников, при этом в течение пятилетнего периода ротация продолжает носить добровольный характер для уже работающих сотрудников. В 2004-2005 гг. в результате кадровых перемещений место службы изменилось у 80 сотрудников категории специалистов, что составляет 8% от общего числа международных сотрудников категории специалистов¹). Из этих 80 сотрудников 26 были переведены из Штаб-квартиры в подразделения на местах, 20 – из подразделений на местах в Штаб-квартиру, и 34 – между подразделениями на местах. Однако в качестве факторов, продолжающих затруднять реализацию политики ротации, можно назвать ее добровольный характер и институциональную культуру, поскольку осуществление ротации на систематической основе требует изменения умонастроений во всей Организации. В настоящее время Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) проводит анализ этой политики с целью выяснения, какие изменения необходимы для расширения и облегчения ротации сотрудников. В декабре 2005 г. состоялись консультации с Консультативным комитетом по кадровой политике (КСКП), и планируется проведение дополнительных консультаций со старшими руководителями и ассоциациями персонала с целью подготовки предложений в 2006 г.

Оценка служебной деятельности

12. В феврале-марте 2006 г. в рамках Организации закончится заключительный этап цикла **оценки служебной деятельности** и, таким образом, будет завершён первый двухлетний цикл служебной аттестации, начавшийся в 2004 г. в рамках новой политики. В ходе этого последнего этапа руководители проводят заключительный обзор служебной деятельности своих сотрудников, включая обязательное обсуждение выполнения служебных функций и оценку результатов за 2004-2005 гг. Аттестационные группы, созданные в каждом секторе, бюро, подразделении на местах, рассматривают служебные характеристики с целью обеспечения качества, объективности и согласованности оценок служебной деятельности. В числе наиболее важных усовершенствований в новом процессе оценки служебной деятельности можно назвать следующие: определение ожидаемых результатов для каждого отдельного сотрудника, согласование целей обучения и повышения квалификации и мер, содействующих достижению результатов; обязательное обсуждение служебной деятельности; укрепление подотчетности и оценка основных управленческих навыков руководителей старшего звена, а также оценка выполнения всеми руководителями обязанностей по обеспечению эффективности деятельности. Кроме того, в 2006 г. для руководителей старшего звена вводятся специальные соглашения о результатах деятельности.

¹ Обычный бюджет и внебюджетные средства. На сотрудников категории специалистов, финансируемых только в рамках обычного бюджета, приходилось 69 таких кадровых перемещений, т.е. 9% от этого персонала (ОБ).

Повышение по службе

13. В целях дополнения существующей политики **повышения по службе** Бюро по управлению людскими ресурсами в настоящее время проводит обзор различных систем повышения по службе на основе заслуг, применяемых в других учреждениях системы Организации Объединенных Наций и международных организациях, и к июню 2006 г. представит предложения в отношении программы повышения по службе на основе заслуг в ЮНЕСКО.

Обучение и повышение квалификации

14. В 2004-2005 гг. в рамках новой **политики обучения и повышения квалификации** осуществлялся утвержденный план обучения и повышения квалификации. В рамках этой политики определены четкие принципы, руководящие указания и подотчетность и создана Комиссия по вопросам обучения и повышения квалификации, состоящая из представителей секторов и подразделений на местах, которая играет ключевую роль в разработке программ, осуществлении и мониторинге мероприятий в области обучения и повышения квалификации.

15. В 2004-2005 гг. в результате увеличения бюджета на подготовку кадров (с 400 000 долларов в 2000-2001 гг. до 6 млн. долл. в 2004-2005 гг., что составляет 2,3% от общих расходов на персонал) значительно увеличилось число учебных мероприятий. Для проведения корпоративных учебных мероприятий была выделена сумма в размере 4 млн. долл., а сумма в 2 млн. долл. была выделена секторам, бюро, подразделениям на местах и институтам (категория I) с целью удовлетворения их конкретных потребностей в области подготовки кадров. В 2004-2005 гг. учебные мероприятия насчитывали примерно 3500 участников.

16. В 2004-2005 гг. в рамках программы корпоративной подготовки первостепенное внимание уделялось следующим четырем главным целям:

- *Повышение культуры управления и подотчетности:* была организована подготовка по вопросам управления, ориентированного на конечные результаты (УКР), самооценки и повышения квалификации старших руководителей.
- *Повышение организационной эффективности:* была организована подготовка с целью совершенствования навыков руководителей и административных сотрудников подразделений на местах. Для новых сотрудников, получивших назначения на должности в Штаб-квартире, была разработана новая вводная программа на CD-ROM под названием «Добро пожаловать в ЮНЕСКО». Сотрудники в Штаб-квартире и подразделениях на местах получили возможность совершенствовать свои навыки работы с такими программами, как MS Office, SISTER, FABS и с Интернетом, а также повысить языковую подготовку по шести официальным языкам с уделением особого внимания двум рабочим языкам Секретариата.
- *Повышение уровня знаний и навыков:* была организована подготовка по вопросам, касающимся средств программирования (ОСО/РПООНПР), применения в программировании подхода, основанного на соблюдении прав человека и обеспечении гендерного равенства во всех программах ЮНЕСКО, а также профилактики ВИЧ/СПИДа в подразделениях на местах.
- *Содействие мероприятиям по обучению и повышению квалификации:* в Штаб-квартире был создан мультимедийный центр. Были разработаны новые средства электронного обучения и пакеты программ для самостоятельного изучения языков.

На основе использования интерактивных CD-ROM проводились следующие курсы корпоративной подготовки и учебные мероприятия: курсы по вопросам управления и администрации в подразделениях на местах; «Добро пожаловать в ЮНЕСКО» (для новых сотрудников) и «Добро пожаловать в ЮНЕСКО» (для членов делегаций на Генеральной конференции); вводный курс, знакомящий с Интернетом; применение в программировании подхода, основанного на правах человека; руководящие принципы программирования и мониторинга учебных мероприятий.

17. Комиссия по вопросам обучения и повышения квалификации разработала, а Генеральный директор утвердил на 2006-2007 гг. новые рамки деятельности в области подготовки кадров. Эти рамки определяют следующие шесть главных задач:

- *укрепление позиции ЮНЕСКО в рамках системы Организации Объединенных Наций* на основе такой ключевой деятельности, как дальнейшая подготовка в отношении составления документов по общим страновым программам и осуществление образовательной стратегии ЮНЭЙДС;
- *расширение партнерских связей* благодаря совершенствованию самоподготовки по вопросам мобилизации средств, а также навыков ведения переговоров;
- *повышение культуры управления и отчетности* путем организации подготовки по вопросам выполнения руководящих функций и управления преобразованиями, управления финансовыми и административными рисками и внедрения новых средств управления в подразделениях на местах;
- *совершенствование процесса составления и осуществления программ* путем включения вопросов, касающихся прав человека, гендерного равенства и молодежи, и развития конкретных технических навыков в области управления, ориентированного на конечные результаты (УКР); подготовки по осуществлению деятельности в постконфликтных ситуациях; совершенствование навыков управления проектами, знания языков, а также навыков работы на компьютере;
- *расширение возможностей повышения по службе* сотрудников путем создания перспектив для карьерного роста;
- *содействие мероприятиям в области обучения и повышения квалификации* с помощью электронного обучения и путем предоставления специальных учебных материалов.

18. Кроме того, в целях содействия мониторингу и оценке учебных мероприятий была разработана база данных по подготовке кадров для учета результатов оценки каждого учебного курса, которую дают его участники.

Руководство по людским ресурсам

19. После проведения оценки нынешнего Руководства по людским ресурсам и определения необходимых изменений было решено, что обновление этого Руководства не отвечало бы потребностям Организации, и необходимо разработать совершенно новое онлайн-овое, удобное для пользователя Руководство по людским ресурсам. Это новое Руководство будет охватывать все области управления людскими ресурсами, включая такие не затрагиваемые в настоящее время вопросы, как управление служебной деятельностью и механизмы урегулирования конфликтов. Эта работа предусматривает четыре этапа: определение концепции, ут-

верждение, разработка онлайн-средства (включая тестирование) и ознакомление с ним сотрудников. Ожидается, что основные главы Руководства будут подготовлены и утверждены к июню 2006 г., а все Руководство в целом будет полностью составлено и появится в онлайн-варианте к концу 2006 г. Для работы над этим проектом был назначен сотрудник HRM на полной ставке.

Механизмы кадрового обеспечения для постконфликтных ситуаций

20. В целях поддержки деятельности ЮНЕСКО в постконфликтных ситуациях Бюро по управлению людскими ресурсами разработало специальные меры для облегчения процедуры быстрого откомандирования квалифицированных сотрудников в постконфликтные районы, где в кратчайшие сроки необходимо обеспечить присутствие/деятельность ЮНЕСКО. В частности, составлен список квалифицированных сотрудников, способных эффективно действовать в постконфликтных ситуациях, которые могут быть в кратчайшее время откомандированы в соответствующие районы на срок до шести месяцев. Для определения такой группы были разработаны конкретные параметры профиля сотрудника по каждой сфере специальных знаний, необходимых в постконфликтных ситуациях. Такие параметры были опубликованы в феврале 2006 г., и заинтересованным сотрудникам было предложено подавать свои заявления. После процесса отбора утвержденные сотрудники включаются в реестр, составляемый Бюро по управлению людскими ресурсами. Все кандидаты, включенные в реестр проходят подготовку. В рамках программы адресной подготовки особое внимание уделяется индивидуальной подготовленности и приобретению важных навыков, требующихся в постконфликтных ситуациях, включая вопросы безопасности, выполнения программы, организаторские способности и знание межучрежденческой среды.

Процесс консультаций с ассоциациями персонала

21. В 2004-2005 гг. проводились более активные консультации с представителями персонала и совместных органов сотрудников/руководства. На протяжении двухлетнего периода Консультативный совет по кадровой политике (КСКП) – совместный консультативный орган сотрудников/руководства, который консультирует Генерального директора по общим кадровым вопросам, регулярно проводил свои заседания с целью обсуждения и анализа вопросов кадровой политики. В декабре 2005 г. КСКП провел двухдневное заседание, организованное Бюро по управлению людскими ресурсами, с целью обсуждения вопросов продвижения по службе в ЮНЕСКО и представления рекомендаций Генеральному директору.

22. На регулярной основе проводятся консультации по кадровым вопросам между двумя ассоциациями персонала и руководством на двух уровнях. Обе ассоциации персонала (Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ) и Международная ассоциация персонала ЮНЕСКО (МАПЮ)) ежемесячно встречались с первым заместителем Генерального директора и директором по вопросам управления людскими ресурсами, а также с представителями Бюро по управлению людскими ресурсами с целью обсуждения оперативных вопросов. Эти встречи позволяют обеспечить постоянный и конструктивный характер диалога между представителями персонала и руководством. Они полезны для улучшения взаимопонимания и предотвращения конфликтов.

Предлагаемый проект решения

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

Исполнительный совет,

1. **ссылаясь** на решение 171 EX/5(I),
2. **рассмотрев** документ 174 EX/6 (Часть I),
3. **принимает к сведению** работу, проделанную с целью разработки и реализации рамок политики в области людских ресурсов;
4. **предлагает** Генеральному директору продолжать реализацию рамок политики в области людских ресурсов и представить Совету доклад на его 176-й сессии.

Сто семьдесят четвертая сессия

174 EX/6 Partie I Add.
ПАРИЖ, 17 марта 2006 г.
Оригинал: французский

Пункт 5 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

Часть I

Кадровая политика

РЕЗЮМЕ

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

Введение

1. Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ), прежде всего, хотел бы отметить, что реформы ЮНЕСКО проводятся **против** персонала и с помощью методов, отстраняющих персонал от принятия решений, касающихся условий его работы. В силу этого «новые направления политики» являются всего лишь теоретическими построениями, которые безусловно не лишены достоинств, но не могут применяться в повседневной жизни Секретариата.

2. В связи с докладом, представленным Исполнительному совету, ССЮ напоминает, что в ходе 171-й сессии Исполнительного совета, а также 33-й сессии Генеральной конференции представители персонала отмечали особенно низкий моральный дух персонала, а также необходимость улучшить внутреннюю коммуникацию в Секретариате и создать подлинные механизмы переговоров. Выводы, сделанные ССЮ на основе анализа ситуации, заключаются в том, что нельзя допускать, чтобы политика в области управления людскими ресурсами и далее диктовалась *ex cathedra*, она должна должным образом учитывать особенности и конкретные потребности членов персонала ЮНЕСКО.

Консультации с представителями персонала

3. В настоящее время существует два консультативных механизма: Консультативный комитет по кадровой политике (КККП) и регулярные контакты с двумя ассоциациями персонала.

4. Прошло уже более года, как КККП представил рекомендации об улучшении своего собственного функционирования, которые Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) должно передать Генеральному директору. На сегодняшний день не получено никакой информации относительно возможной реакции Генерального директора на эти рекомендации ни членами Комитета, ни представительными ассоциациями персонала, и, что, вполне очевидно, не произошло никакого улучшения в функционировании КККП.

5. ССЮ, имеющий в КККП статус наблюдателя, еще более трех лет тому назад констатировал низкую эффективность этого Комитета в силу того, что его председателем является директор Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM), которая – по ее собственному признанию – выступает одновременно и судьей и стороной в процессе подготовки и рассмотрения политики, проводимой в отношении управления персоналом. Первоначально этот Комитет был создан для того, чтобы представлять Генеральному директору предложения в отношении кадровой политики. После того, как нынешний Генеральный директор возобновил деятельность этого Комитета, HRM выбрало метод работы, который никогда не получал одобрения ни со стороны ассоциаций персонала, ни избранных или назначенных членов Комитета. Таким образом, HRM подготавливает тексты, которые представляются на коллегию заместителей Генерального директора, и ограничивается тем, что просит КККП вносить формальные исправления. Было необходимо настойчивое требование членов Комитета для того, чтобы внести достаточно важные исправления в некоторые тексты, однако дух каждой политики, к сожалению, определяется задолго до начала работы КККП. Таким образом, отдавая должное членам Комитета – как избранным, так и назначенным Генеральным директором, – ССЮ может лишь констатировать его низкую эффективность в силу чрезвычайно ограниченных возможностей для маневра.

6. В ходе декабрьского совещания, проводившегося по методу «мозговой атаки», которое упоминается в документе, подготовленном HRM, – «выездного совещания», организованного в прекрасном здании парижского района, – мнение наблюдателя от ССЮ (как впрочем и мнение некоторых членов) не было принято во внимание, и HRM применило методику

отхода от обычных процедур. В этих условиях ССЮ задается вопросом, следует ли и далее участвовать в этом подобии консультации.

7. Вместе с тем ССЮ уже целый год выражает свое удовлетворение по поводу явного улучшения отношений с HRM и с первым заместителем Генерального директора. Так, Исполнительный комитет ССЮ поддерживает прекрасные отношения с г-ном Марсио Барбосой. Однако проблемы столь велики (число и серьезность конфликтов в Секретариате), что ежемесячных встреч недостаточно для того, чтобы искать решения по текущим проблемам и строить совместные планы на будущее.

8. Точно так же самые сердечные отношения поддерживаются с директором по вопросам персонала. Однако, несмотря на всю добрую волю, проявляемую членами Исполнительного комитета, предпринимавшиеся в последнее время попытки решения индивидуальных проблем сталкиваются с ментальностью, которая, оставаясь необъяснимой, как представляется, имеет глубокие корни в HRM и в других подразделениях (например в ADM), а именно с привычкой считать, что наша ассоциация должна вмешиваться в жизнь персонала лишь в последний момент. Вместе с тем принципиальная позиция ССЮ заключается в том, чтобы предотвращать конфликты или как можно раньше останавливать их.

9. Поскольку ССЮ не дают возможности в полной мере играть роль посредника или коллегам постоянно ставят в упрек то, что они обращаются к нам, или администрация проводит непрозрачную политику рассмотрения индивидуальных вопросов в зависимости от гражданства и личных отношений заинтересованного, не следует удивляться по поводу общего недовольства в Секретариате.

10. Что касается общих вопросов кадровой политики, то, несмотря на очень внимательное отношение со стороны заместителя Генерального директора, с которым мы встречаемся приблизительно один раз в месяц, у ССЮ складывается впечатление, что профсоюз не участвует в принятии решений, касающихся условий работы и в конечном счете условий жизни. Это объясняется тем фактом, что нынешние процедуры не предполагают подлинных переговоров в рамках Секретариата.

Персонал и набор сотрудников

11. Относительно новая политика набора персонала (комплексная политика в области набора, ротации и повышения по службе сотрудников) в принципе должна обеспечивать более строгое и транспарентное управление кадрами и набор персонала. Однако применяемые процедуры порочит подход по принципу «придать видимость», который практикуется секторами и бюро при поддержке со стороны HRM. Ассоциации персонала регулярно обращают внимание на многочисленные отступления от правил, однако их работа наблюдателя в рамках процедуры набора или перестановки кадров зачастую остается бесполезной в силу политики HRM соблюдать видимость, а не букву действующих положений.

12. Остается надеяться, что Консультативный комитет по вопросам персонала (КККП) в его новом составе сможет работать лучше, однако без четко выраженной воли HRM соблюдать действующие процедуры возможности для маневра новых членов КККП по-прежнему будут весьма ограниченными.

13. HRM объявило о применении глобальной процедуры набора, конкретизировавшей в объявлении около 60 должностей, которые должны стать вакантными в ходе этого двухлетнего периода. Принцип такой процедуры в целом является замечательным, особенно

в контексте нормального управления кадрами и индивидуальным карьерным ростом сотрудников. Однако в настоящее время Секретариат ЮНЕСКО переживает очень важный процесс реструктуризации. Для того чтобы этот процесс имел транспарентный характер, новые структуры (какими бы идеальными они ни были) должны быть определены до того, как начнется процесс набора сотрудников. В противном случае набор персонала как внутренний, так и внешний будет производиться на основе структур, которые подвергаются значительному пересмотру. Единственным сектором, который, как представляется, применяет этот принцип здравого смысла, является Сектор образования, отказывающийся размещать любые объявления о вакантных должностях, пока четко не определена реструктуризация. ССЮ требует, чтобы этот принцип применялся ко всему Секретариату, чтобы на время реструктуризации набор сотрудников был приостановлен и чтобы этот процесс, а также связанная с ним необходимая перестановка кадров были транспарентными и проходили с участием ассоциаций персонала.

Ротация

14. При обсуждении в рамках КККП проекта политики ротации, продвигаемой HRM, ССЮ выразил свое несогласие с представленным текстом и предупредил о невозможности его применения. Идея большей мобильности персонала между Штаб-квартирой и подразделениями Организации на местах может быть легко аргументирована и может даже считаться полезной для хорошего функционирования Секретариата. Однако помимо личных проблем, связанных с прохождением карьеры в нескольких местах службы, такая ротация кадров ЮНЕСКО должна прежде всего учитывать весьма разнообразный профессиональный профиль сотрудников в силу столь разнообразных областей компетенции нашей Организации.

15. HRM должно признать, что предложенная им политика ротации потерпела провал и попытаться разработать другую концепцию ротации кадров, а также развития карьеры. Тогда как HRM утверждает, что развитие карьеры заключается в простом увеличении числа мест прохождения службы, по мнению ССЮ, следует учитывать идею продвижения по службе на основе заслуг, включив ее в политику ротации персонала. Совершенствование набора – обеспечение большей транспарентности, его проведение на основе новых критериев и в перспективе ротации кадров, – менее формальная оценка и подлинное повышение профессиональной квалификации сотрудников должны способствовать формированию более поливалентного персонала, способного чаще менять место службы.

16. ССЮ просит представителей государств-членов уделять большее внимание вопросам управления персоналом, поскольку от этого зависит будущее Организации.

Сто семьдесят четвертая сессия

174 EX/6
Partie I Add. 2
ПАРИЖ, 24 марта 2006 г.
Оригинал: французский

Пункт 5 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

ДОБАВЛЕНИЕ 2

РЕЗЮМЕ

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

Исполнительный совет
174-я сессия
Комиссия по финансовым и административным вопросам
Пункт 5 предварительной повестки дня

AIPU/ISAU/06/028/SC/nm
6 марта 2006 г.

**ЗАМЕЧАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ЮНЕСКО (МАПЮ) ПО ДОКЛАДУ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
О ПРОЦЕССЕ РЕФОРМЫ**

ЧАСТЬ I

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
(ДОКУМЕНТ 174 EX/6, ЧАСТЬ I)**

1. Международная ассоциация персонала ЮНЕСКО (МАПЮ), представляющая всех сотрудников Секретариата и их геокультурное разнообразие, получила для замечаний доклад Генерального директора о процессе реформы. В настоящем документе, являющемся вкладом в работу Комиссии по финансовым и административным вопросам по пункту 5 ее предварительной повестки дня, МАПЮ хотела бы высказать замечания по первой части этого доклада, посвященной кадровой политике и опубликованной под условным обозначением 174 EX/6, Partie I.

2. В этом документе рассматривается прогресс, достигнутый в 2004-2005 гг. в деле реформирования управления людскими ресурсами Организации, и отмечаются улучшения, внесенные в структуру и состав ее кадров, с одной стороны, и, с другой, – в политику набора, ротации, оценки служебной деятельности, повышения по службе, подготовки и повышения квалификации сотрудников, а также в процесс консультаций с двумя ассоциациями персонала.

3. МАПЮ рассмотрела по существу все эти аспекты с чувством глубокого осознания своей доли ответственности в области реформы и твердой решимостью содействовать изменению атмосферы, наполненной в относительной мере социальным диалогом, устойчивое развитие которого она может лишь приветствовать. Надеясь на то, что ее мнения привлекут внимание участников дискуссий в указанной Комиссии, мы излагаем их ниже в той же последовательности вопросов, что и в рассматриваемом документе.

A. Кадровая ситуация

4. Мы принимаем к сведению улучшения в области распределения сотрудников, работающих в Штаб-квартире и в подразделениях на местах, набора сотрудников, сокращения числа сотрудников старшего руководящего звена, набора молодых специалистов и повышения по службе в 2004-2005 гг.

5. Вместе с тем мы считаем, что низкая доля штатных сотрудников, работающих в подразделениях на местах (26%), по сравнению с сотрудниками в Штаб-квартире (69%) вряд ли способствует достижению целей политики децентрализации.

6. Вызывает также сожаление то, что уровень внешнего набора (51%) по-прежнему превышает уровень набора кандидатов на месте (49%) и что некоторые руководители служб предпочитают все еще набирать сотрудников вне Секретариата вместо того, чтобы стремиться содействовать внутреннему продвижению по службе.

7. Мы, естественно, выражаем удовлетворение в связи с повышением сотрудников по службе в 2004-2005 гг. и в связи с недавним повышением по службе достойных сотрудников категории общих служб (GS), которые в течение не менее четырех лет находились на последней ступени своего класса G-6 и/или G-7. Вместе с тем мы выражаем сожаление по поводу того, что ограничения, связанные с бюджетной экономией, по-прежнему значительно сокращают возможности повышения по службе и что они не позволили урегулировать по взаимному согласию несколько спорных случаев реклассификации должностей GS.

В. Обновленная информация о реализации рамок политики в области управления людскими ресурсами

Политика набора сотрудников

8. Мы надлежащим образом приняли к сведению многочисленные инициативы, предпринимаемые Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) с целью продвижения реформы, рационализации и модернизации норм, процедур и инструментов управления процессом набора сотрудников.

9. Речь идет о процедуре общего набора, введенной в действие в начале этого года, служебных стандартах, определяющих максимальные сроки, и стандартных критериях набора, сокращении доли вакантных должностей и сроков набора, новом онлайн-овом Руководстве по людским ресурсам и улучшениях, внесенных в мандат, состав и функции Консультативного комитета по отдельным кадровым вопросам (PAВ).

10. С учетом вышеизложенного необходимо отметить, что, по-видимому, произвольный характер некоторых назначений или случаев повышения по службе и связанное с этим отсутствие политики продвижения по службе и оперативного контроля за осуществлением основных принципов управления относятся к числу главных причин, по которым в МАПЮ представляются просьбы об оказании помощи и спорные вопросы. Значительная свобода действий, предоставляемая руководителям в области набора сотрудников в течение почти трех лет, зачастую имела весьма негативные последствия, в том числе в области ротации и мобильности сотрудников.

11. Действительно, какой смысл подавать заявление в качестве внутреннего кандидата, когда соответствующие руководители намереваются в любом случае принять на работу внешнего кандидата? Каким образом можно с радостью воспринимать отъезд из Штаб-квартиры, в то время как именно здесь рядом с теми, кто принимает решения, фактически определяются возможности продвижения по службе?

Политика ротации и мобильности сотрудников

12. МАПЮ в свое время уже приветствовала взятое Генеральным директором обязательство о пересмотре этой политики с целью обеспечения ее большей привлекательности и эффективности. Она, естественно, поддерживает разработку стратегии по стимулированию ротации и мобильности, которые должны распространяться на все категории сотрудников, включая сотрудников категории общих служб и других местных сотрудников, с целью чет-

кого установления прав и обязанностей не только для соответствующих сотрудников, но также и для администрации.

13. Именно в этом духе в рамках Консультативного комитета по кадровой политике (КККП) наши представители в декабре прошлого года приняли участие в предварительных, но серьезных и конструктивных консультациях, которые позволили определить системные трудности, о которых свидетельствуют нынешние незначительные результаты в области ротации, и сформулировать конкретные предложения по улучшению этой политики.

14. Мы подтверждаем продолжение дискуссий в рамках КККП с целью окончательной доработки этих предложений в 2006 г. Однако мы считаем, что без углубленной работы по согласованию этих вопросов с персоналом в определении практических форм ротации и мобильности не будет достигнуто никаких существенных результатов.

15. Поэтому необходимо расширить консультации в рамках всего Секретариата, с тем чтобы обобщить идеи всех – мужчин, женщин, одиноких сотрудников, сотрудников, имеющих семьи, сотрудников в Штаб-квартире и подразделениях на местах, включая местных сотрудников, руководителей или заместителей, новых или давно работающих сотрудников, тех, служебная деятельность которых связана с мобильностью, или тех, кто трудится на одном месте, и с учетом этих идей разработать основы более твердой политики в этой области.

16. В целом желательно, чтобы такая политика основывалась на общем свободном волеизъявлении, подготовке как к возвращению в Штаб-квартиру, так и к отъезду из нее, учете тех, кто участвует в этом процессе, дополнении этого процесса с социальной точки зрения. Такая политика должна проводиться по нескольким направлениям: между функциями, службами, секторами и Штаб-квартирой для перевода сотрудников в подразделения на места, а также для их перевода из таких подразделений в Штаб-квартиру и между самими подразделениями на местах.

17. Эта политика должна сопровождаться повышением управленческой ответственности руководителей, которые зачастую плохо подготовлены к этому. Наконец, такая политика никоим образом не должна заранее исключать ни одну из категорий персонала: сотрудников общих служб и местных сотрудников, которые оказывают Организации превосходные услуги.

Политика оценки служебной деятельности

18. МАПЮ приветствует эффективное введение новой системы оценки и завершение в ближайшее время заключительного этапа ее двухлетнего цикла, начатого в 2004 г. Она также выражает удовлетворение в связи с введением системы оценки результатов служебной деятельности руководителей более высокого уровня.

19. Несомненно, на этой стадии, когда еще не все компоненты данной системы нашли свое конкретное выражение, преждевременно оценивать ее эффективность и скоординированность. Тем не менее, мы считаем, что необходимо уже сейчас следить за тем, чтобы продвижение по службе основывалось на непрерывной оценке и эволюции служебной деятельности. При этом не ясно, предоставляет ли система, учитывающая заслуги и основанная исключительно на оценке служебной деятельности, лучшие возможности для назначения на различные должности наиболее квалифицированных сотрудников.

20. Поэтому администрация должна в кратчайшие сроки приступить к разработке и принятию всесторонней программы организации служебной деятельности, включая систему по-

вышения по службе на основе заслуг. Необходимо предпринять все усилия для завершения уже начатых консультаций по этому вопросу с представителями персонала и применять такую крайне важную программу для обеспечения эффективного функционирования системы оценки служебной деятельности.

Политика обучения и повышения квалификации

21. МАПЮ с интересом принимает к сведению значительную сумму бюджета на подготовку кадров в размере 6 млн. долл., из которых 4 млн. долл. выделяются на внутреннюю подготовку и 2 млн. долл. на финансирование конкретных потребностей в области подготовки кадров.

22. Мы признаем также полезность программ внутренней подготовки, которые позволили обеспечить развитие культуры управления и отчетности, повышение административной эффективности, совершенствование знаний и компетенции, а также использование новых технологий для поддержки мероприятий по подготовке и повышению квалификации сотрудников.

23. Кроме того, мы позитивно воспринимаем новый механизм подготовки, созданный на период 2006-2007 гг., цель которого заключается в укреплении позиции ЮНЕСКО в рамках системы Организации Объединенных Наций и поощрении установления партнерских связей, культуры управления и отчетности, совершенствования процесса составления и осуществления программ, а также повышения по службе сотрудников.

24. Вместе с тем в пункте 15 представленного на рассмотрение документа сообщается о достигнутых выдающихся результатах, в частности о том, что «в 2004-2005 гг. учебные мероприятия насчитывали примерно 3 500 участников»! По мнению МАПЮ, эту информацию следует воспринимать осторожно, поскольку, по нашим сведениям, общая численность сотрудников Организации по состоянию на 31 декабря 2005 г. не превышала 2 387 человек.

Консультации с ассоциациями персонала

25. Будучи твердыми сторонниками социального диалога с администрацией и отдавая предпочтение поиску решений на основе консенсуса, но не идя при этом на компромиссы по принципиальным вопросам, руководители МАПЮ, так же как и Генеральный директор, остаются убежденными в том, что всестороннее и полное участие персонала и его представителей, как никогда ранее, необходимо для успешного проведения реформ и укрепления авторитета Организации.

26. Именно в этом духе мы поддерживаем регулярные контакты непосредственно с первым заместителем Генерального директора (DDG) и директором Бюро по управлению людскими ресурсами (DIR/HRM), в частности в рамках ежемесячных консультаций, которые благодаря лучшему пониманию некоторых трудностей, с которыми сталкиваются сотрудники, начинают давать свои плоды, причем та полезная роль, которую играют наши представители, еще больше признается и высоко оценивается.

27. Кроме того, мы стремимся уменьшить напряженность и, при необходимости, способствовать урегулированию социальных споров и конфликтов. Так, например, в июле-августе 2005 г. представители нашей Ассоциации оказали содействие сотрудникам категории общих служб в ходе их переговоров с первым заместителем Генерального директора в целях урегулирования по обоюдному согласию исков, поданных в связи с реклассификацией их должностей.

28. Нам также приятно подтвердить, что в рамках КККП спокойно и эффективно продолжается дискуссия по проектам, касающимся реформы. Хорошая рабочая атмосфера, преобладающая в этой ключевой координационной инстанции, является свидетельством доверия к МАПЮ, сотрудникам и, как нам кажется, к самому Генеральному директору. Нет никаких причин для изменения этой атмосферы, тем более что Комитет в ближайшие месяцы ожидает напряженная повестка дня.

29. Естественно, мы призываем других профсоюзных представителей и членов РАВ занимать ту же позитивную позицию и при определении своей реакции руководствоваться самыми передовыми видами практики в этой области, которые имеются в рамках общей системы Организации Объединенных Наций.

30. Вместе с тем в основе проводимых реформ лежат эта общая система и рекомендации Комиссии по международной гражданской службе (КМГС), которые иногда оказывают негативное воздействие на условия найма и службы в международных организациях, в том числе в нашей Организации. Наши коллеги из числа сотрудников категории общих служб уже имели горький опыт в прошлом году, когда Генеральный директор был вынужден применить к ним решения по итогам последнего обследования окладов в Париже во исполнение рекомендации КМГС.

31. Разочарования и надежды, выражаемые этими коллегами, тем не менее, являются предметом постоянного внимания МАПЮ, единственной ассоциации, проявляющей решимость способствовать посредством диалога так ожидаемому урегулированию вопроса о 35 часах и методологии проведения обследований окладов.

32. Действительно, по инициативе нашей Ассоциации представители всех международных служащих приняли «Предложение о поддержке сотрудников категории общих служб ЮНЕСКО в Париже» на симпозиуме, организованном совместно в сентябре прошлого года Профсоюзом сотрудников МОТ и Координационным комитетом международных ассоциаций и профсоюзов сотрудников системы Организации Объединенных Наций (ККАСИП), членом-основателем которого является наша Ассоциация (ее представитель трижды являлся третьим заместителем председателя этого Комитета).

33. По просьбе МАПЮ это «Предложение» было также единодушно поддержано членами ККАСИП на его ежегодном XXI-м общем собрании, состоявшемся в Центральном учреждении Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке в феврале этого года.

34. Наконец, и мы с удовольствием подчеркиваем это в данном случае, мы действуем в координации с Генеральным директором, DDG и DIR/HRM, с тем чтобы найти долговременные решения в интересах сотрудников категории общих служб. То же самое можно сказать о Председателе КМГС, который недавно принял Председателя МАПЮ в связи с участием последнего в общем собрании ККАСИП в Нью-Йорке для обмена мнениями, носящими особенно многообещающий характер для сотрудников категории общих служб.

35. Вместе с тем такой конструктивный подход не может дать ответ на более глубокую озабоченность МАПЮ в связи с предупреждением конфликтов и урегулированием споров. Весьма любопытно, что в рассматриваемом документе не говорится о каком-либо прогрессе, достигнутом в деле применения созданной с этой целью новой системы, в которой более значительное место отводится предупреждению споров, посредничеству, примирению и арбитражу Апелляционного совета, даже «добрым услугам» представителей персонала.

36. Не объясняется ли такой пробел тем, что зачастую администрация проигрывает в Административном трибунале МОТ (АТМОТ) в случаях, которых, несомненно, можно было бы избежать, либо строго соблюдая действующие нормы и процедуры, либо проводя спокойно обсуждение с руководителями, зачастую не знающими правовых норм? Каковы связанные с этим расходы, которые обременяют бюджет Организации? Следует ли в этом видеть последствия практики управления людскими ресурсами, в которой предпочтение отдается конфликту, а не согласованию?

37. Тем более удивительным является то, что никогда не сообщается о юриспруденции АТМОТ в том, что касается выносимых им постановлений в отношении ЮНЕСКО, тогда как одной из целей Генерального директора было когда-то сокращение числа спорных вопросов, подлежащих рассмотрению Апелляционным советом?

38. Мы искренне надеемся, что этот результат не был достигнут ни благодаря сокращению числа апелляций, подаваемых в этот Совет, и увеличению числа апелляций, подаваемых непосредственно в АТМОТ (короче говоря, политике в традициях Понтия Пилата!), ни благодаря негативному воздействию других мер, являющихся частью новой политики управления людскими ресурсами, начиная с процедур набора, отбора сотрудников и продвижения их по службе.

39. С учетом вышеизложенного можно сделать вывод о **недостаточном контроле** в деле управления людскими ресурсами, и именно в связи с этим мы постоянно выражаем озабоченность первому заместителю Генерального директора и директору Бюро по управлению людскими ресурсами. Но в этом также заключается отныне вся суть обязательств и решений, принятых самим Генеральным директором в ходе выступления перед сотрудниками Секретариата 15 ноября прошлого года.

40. С учетом вышеизложенных замечаний МАПЮ поддерживает принятие проекта решения, предложенного Исполнительному совету в пункте 23 документа 174 EX/6, Часть I.

За Исполнительный комитет МАПЮ

Сидики КУЛИБАЛИ
Председатель

Сто семьдесят четвертая сессия

174 EX/6
Part II
ПАРИЖ, 23 февраля 2006 г.
Оригинал: английский

Пункт 5 предварительной повестки дня

Доклад Генерального директора о процессе реформы

Часть II

Новые средства управления

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 171 EX/5 (II) Генеральный директор представляет доклад о ходе осуществления реформы, включая вопросы кадровой политики и новых средств управления.

Часть II доклада посвящена положению дел с внедрением новой комплексной системы управленческой информации, охватывающей программу и бюджет, финансы и отчетность, а также людские ресурсы и начисление заработной платы, начиная с апреля 2005 г.

Предлагаемый проект решения: пункт 29.

Введение

1. В настоящем документе содержится доклад о ходе внедрения в ЮНЕСКО новой комплексной системы управленческой информации (см. Схему 1), призванной способствовать переходу Организации к управлению, ориентированному на конечные результаты (УКР), поэтому в нем актуализирована информация, содержащаяся в документах 171 EX/6, Часть II; 172 EX/4, Часть I; 172 EX/INF.5 и 33 C/25. Следует напомнить, что один из трех основных компонентов системы – система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов (SISTER) – охватывает составление программ, управление, мониторинг и представление отчетности и действует с 1998 г. Второй компонент – Финансово-бюджетная система (FABS) – был внедрен в Штаб-квартире в 2002 г., и в настоящее время идет процесс подключения к нему подразделений на местах, а третий компонент – систему управления людскими ресурсами – планируется внедрить в ходе текущего двухлетнего периода. После того, как все указанные компоненты будут полностью развернуты и интегрированы в структуру ЮНЕСКО, Организация получит в свое распоряжение современную и мощную систему ПОР¹, которая позволит ей осуществлять управление всеми проводимыми мероприятиями и имеющимися ресурсами и их мониторинг в режиме реального времени, используя единый комплекс достоверных данных по вопросам основной деятельности и финансовым и административным вопросам.

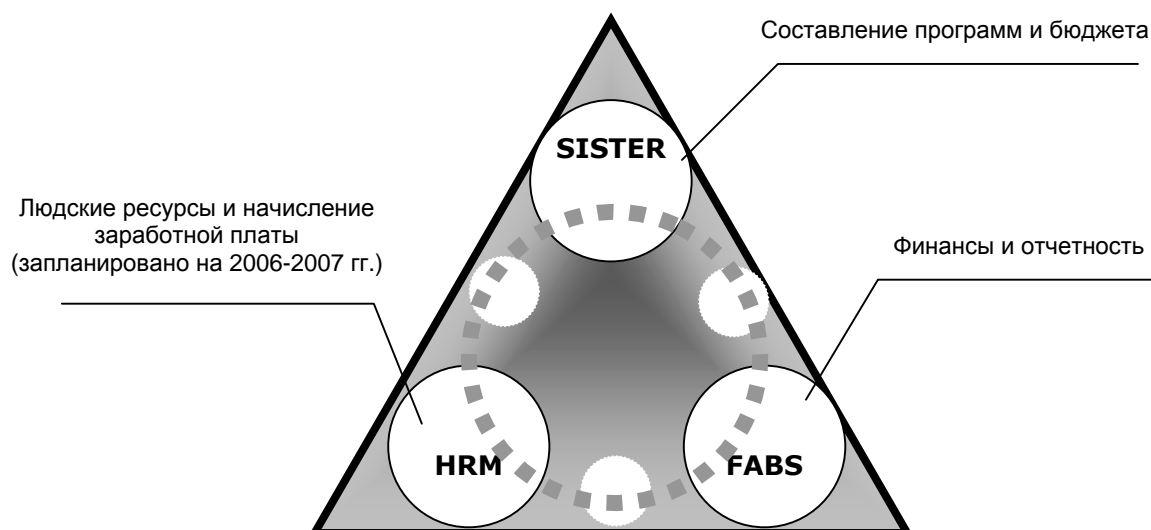


Схема 1. Новая комплексная система управленческой информации

Новая система SISTER: последние подготовительные мероприятия перед началом эксплуатации

2. Как уже отмечалось, в настоящее время ведется работа по замене технической платформы SISTER, которая устарела и стала причиной низкой эффективности и растущего недовольства со стороны пользователей. В связи с этим важно провести четкое разграничение между моральным старением первоначального технического решения, которое главным образом и вызвало проблемы с эффективностью, и концептуальными преимуществами самой системы, которая впервые в истории Организации позволила сделать четкий акцент на результатах и воздействии осуществляемой ею программы, оставаясь при этом как для Секре-

¹ Планирование общеорганизационных ресурсов.

тариата, так и для государств-членов незаменимым инструментом управления программой и ее мониторинга.

3. По итогам завершеного в декабре 2004 г. пересмотра системных спецификаций компания, специализирующаяся в области информационных технологий, под контролем руководящего комитета высокого уровня разработала и внедрила новое техническое решение. В связи с характерной для этой системы сложностью, а также необходимостью проведения широких консультаций с различными участниками процесса и основными пользователями ее внедрение осуществляется поэтапно, оно началось в рамках документа 32 С/5 и завершится предположительно в рамках документа 33 С/5. Однако с тем чтобы не задерживать подготовку планов работы по документу 33 С/5, было внедрено специальное временное техническое решение, основанное на использовании Интернета, с которого данные планов работы будут перенесены в новую систему SISTER после ее ввода в эксплуатацию.

4. Первый этап уже завершен, и в январе 2006 г. была проведена проверка приемлемости первого набора функций системы для пользователей. Часть системы SISTER, относящаяся к Программе участия, будет введена в действие в феврале 2006 г. За ней к концу марта 2006 г. последует часть, касающаяся обычной программы. Ожидается, что окончательный набор функций, связанный с внебюджетными средствами, будет разработан к концу июня 2006 г.

FABS: подключение к системе институтов и подразделений на местах

5. Поскольку в Штаб-квартире FABS используется уже более четырех лет, основным направлением деятельности в рамках этого проекта с 2004 г. является его постепенное, но неуклонное развертывание на местах с целью обеспечения того, чтобы все финансовые операции ЮНЕСКО надлежащим образом регистрировались в центральной системе отчетности и чтобы Секретариат всегда имел полную и обновленную картину финансового положения Организации.

6. С учетом ограниченного объема бюджетных и людских ресурсов, имеющихся в Штаб-квартире и особенно на местах, стратегия расширения охвата FABS основывается на применении поэтапного и модульного подхода, в соответствии с которым эта система вводится в действие, модуль за модулем, сразу в целой группе подразделений на местах.

7. После подключения подразделений на местах к модулю управления финансовыми средствами (Funds Management – FM) (который используется, в частности, для консультаций по бюджету и резервирования бюджетных средств)² приоритетом на 2004-2005 гг. стало их подключение к финансовому модулю (Finance – FI), с тем чтобы к концу текущего двухлетнего периода большинство финансовых операций на местах можно было учитывать в режиме реального времени. На очереди модули служебных поездок (Travel – TV) и управления материальными ресурсами (Material Management – MM), которые позволят включать в FABS более точную и полную финансовую информацию, касающуюся подразделений на местах, со всеми необходимыми подробностями.

8. После 171-й сессии Исполнительного совета (апрель 2005 г.) процесс развертывания модуля FI³, начавшийся в июне 2004 г., достиг существенного прогресса. К участию в фи-

² К данному модулю подключено около 50 децентрализованных подразделений, в связи с чем специальную подготовку прошли более 100 пользователей.

³ Поскольку доступ к этому модулю непосредственно влияет на счета Организации, введен специальный процесс аккредитации, который подробно описан в предыдущем докладе (документ 171 EX/6, Часть II), с тем чтобы удостовериться, что подразделения, имеющие доступ к этому модулю, обладают и необходимым потенциалом, и механизмами контроля для его безопасного и эффективного использования.

нансовом модуле FABS подключились 17 сотрудников, благодаря чему общее число охваченных им подразделений увеличилось до 30, а число пользователей, прошедших подготовку по этому модулю – до 70 человек. Кроме того, в настоящее время осуществляется стыковка интерфейса применяемой в Бюро ЮНЕСКО в Бразилиа системы отчетности (SICOF) с FABS, что позволит наладить автоматическую передачу данных. В целом, на указанные подразделения приходится свыше 90% общего объема совершаемых на местах операций. В текущем двухлетнем периоде к FABS FI планируется подключить еще около 10 подразделений на местах. После этого процесс развертывания финансового модуля на местах можно будет считать завершенным, поскольку остальным более мелким подразделениям по экономическим соображениям целесообразнее вводить финансовые данные в FABS с использованием более простого инструмента, каким является Extranet, без непосредственного подключения к системе.

9. Преимущества подключения к FABS уже начинают ощущаться как в подразделениях на местах, так и в Штаб-квартире. Согласно обзору полученных преимуществ, подключение к этой системе способствовало сокращению соответствующих расходов на временных сотрудников в Штаб-квартире на 50% путем переориентации части функций Отдела финансового контролера (DCO) с обработки авансированных сумм на оказание поддержки и контроль за расходами. Кроме того, благодаря этой системе соответствующие подразделения на местах сумели сократить число ксерокопий, выпускаемых в каждом из них за месяц, на более чем 1 000 единиц, а также снизить почтовые расходы.

10. Сотрудники подразделений на местах, в которых было проведено обследование, также полагают, что система FABS уменьшает вероятность ошибок, экономит время и упрощает внутренние процедуры, снижая рабочую нагрузку и способствуя повышению точности и транспарентности, и к тому же облегчает выполнение рекомендаций ревизоров. Так, например, число требующих корректировки проводок по счетам в подразделениях на местах, подключенных к финансовому модулю, составляет порядка 2,5%.

11. Совершенно очевидно, что расширение охвата FABS помогает решить проблему промежуточных счетов. Сотрудники ADM/DCO имеют возможность контролировать процесс бухгалтерского учета и финансовое положение в подразделениях на местах и управлять ими в режиме реального времени, что позволяет им более оперативно реагировать на ошибки, исправляя или даже предотвращая их. Это дает весьма убедительные результаты, дополняющие и без того существенное повышение эффективности работы этого Отдела, достигнутое благодаря ее реорганизации. К концу декабря 2005 г. общая сумма промежуточных счетов подразделений на местах, подключенных к финансовому модулю, составила 5 000 долл., что на 99% меньше по сравнению с показателем в июне 2004 г. (начало подключения к модулю FI).

12. Другой важной задачей являлась интеграция в FABS институтов и центров ЮНЕСКО категории 1. Действительно, внедрение новой системы не могло считаться полным, пока значительная часть децентрализованных расходов – расходов институтов и центров ЮНЕСКО – оставалась за пределами общей системы представления отчетности. Да и сами эти институты и центры нуждались в эффективном и надежном инструменте финансового управления, необходимость которого была также отмечена ревизорами со стороны.

13. Однако применяемый к этим структурам подход отличается от методов, используемых в подразделениях на местах, что объясняется их особым статусом (в том числе функциональной автономией, собственным бюджетным циклом и потребностями, касающимися представления отчетности). Так, например, институты и центры нуждались в комплексном решении, а не в модульном подходе. Кроме того, в более крупных институтах переход на но-

вую систему представления отчетности должен был совпасть с началом нового бюджетного периода, что позволило бы избежать сложных и длительных операций по переносу данных, которые неизбежно затруднили бы осуществление программы. Поэтому было принято решение: во-первых, подготовить адаптированный вариант системы FABS для институтов; во-вторых, в первоочередном порядке сосредоточиться на трех институтах ЮНЕСКО – Международном институте планирования образования (МИПО), Международном бюро просвещения (МБП) и Статистическом институте ЮНЕСКО (СИЮ); и, в-третьих, запланировать их подключение к FABS на январь 2006 г., с тем чтобы они могли начать осуществление положений документа 33 C/5 уже в новой системе.

14. В августе 2005 г. был завершен подготовительный этап проекта, а этап его осуществления начался 20 сентября 2005 г. В связи со значительным объемом работы, который требовалось выполнить за весьма короткий период времени, ЮНЕСКО объединила усилия с внешним партнером по осуществлению проекта, который должен был адаптировать существующую в Штаб-квартире версию FABS для институтов, провести все необходимые проверки и подготовку основных пользователей в трех перечисленных институтах, а также обеспечить поддержку систем после их введения в действие.

15. Несмотря на ряд трудностей, с которыми пришлось столкнуться в ходе осуществления этого сложного и напряженного проекта, все вышеперечисленные задачи были успешно решены: при участии трех институтов было опробовано техническое решение, и в общей сложности 43 основных пользователя прошли подготовку одновременно по 19 различным учебным модулям. Наибольшая трудность состояла в изменении стиля управления, поскольку переходящим на систему FABS институтам пришлось пересмотреть методы и организацию своей работы в целях их адаптации к современным принципам бухгалтерского учета и управления, заложенным в новой системе. Все это совпало с крайне напряженным моментом в конце двухлетнего периода и потребовало от сотрудников соответствующих институтов больших дополнительных усилий. Поэтому, благодаря главным образом образцовой мобилизации усилий сотрудников МИПО, МБП и СИЮ система FABS была введена в действие во всех трех институтах в январе 2006 г., как и было запланировано.

16. Как и в случае со Штаб-квартирой, институтам потребуется определенное время для того, чтобы использование системы FABS набрало нужные темпы. Для этого необходимо организовать внутреннюю подготовку всех конечных пользователей, закрепить практические навыки и провести доработку внутренних процессов и окончательное определение функций. Вместе с тем, введение FABS в действие в МИПО, МБП и СИЮ представляет собой важное достижение, поскольку теперь исполнение ими бюджета, составляющего примерно 51,5 млн. долл. на двухлетний период, будет подвергаться мониторингу и отслеживаться в режиме реального времени в соответствии с современными стандартами транспарентности и отчетности. При соблюдении надлежащих процедур другие институты, большинство из которых значительно меньше по размеру и объему осуществляемых ими мероприятий, должны быть подключены к FABS в течение нынешнего двухлетнего периода.

17. Следует отметить, что подлинное значение подключения институтов и центров ЮНЕСКО категории 1 к FABS заключается не только в чисто финансовых и бухгалтерских преимуществах, но и способствует их общей интеграции в системе ЮНЕСКО и укреплению единства Организации в соответствии со Всеобъемлющей стратегией в отношении институтов и центров ЮНЕСКО, принятой Генеральной конференцией на ее 33-й сессии (резолюция 33 C/90).

18. В целом, учитывая достигнутый прогресс и задачи, которые еще предстоит решить, а также объем имеющихся бюджетных средств, можно ожидать, что развертывание системы

FABS завершится в двухлетнем периоде 2006-2007 гг., после чего мероприятия, связанные с этой системой, будут ограничиваться ее эксплуатационным обслуживанием, совершенствованием и оказанием поддержки пользователям.

Система управленческой информации в области людских ресурсов: начало реализации

19. После двух лет подготовительной работы, которая велась с начала 2004 г. и включала комплексный обзор и рационализацию процессов в области людских ресурсов, обзор и гармонизацию существующих инструментов и баз данных, отслеживание протекающих процессов и потребностей, а также отбор наиболее подходящей технической платформы, этот проект вышел теперь на стадию реализации.

20. При отборе наиболее совершенной технической платформы и наилучшей стратегии осуществления особое внимание уделялось изучению опыта других учреждений системы Организации Объединенных Наций, с тем чтобы выбрать самый верный путь и избежать известных ошибок. В связи с этим следует отметить, что создание современной системы управленческой информации в области людских ресурсов является основной задачей для всех организаций системы Организации Объединенных Наций, причем они используют для ее решения самые разные подходы – от самостоятельных разработок до приобретения имеющихся на рынке пакетов программного обеспечения. В настоящее время большинство учреждений системы Организации Объединенных Наций сделали выбор в пользу одного из трех основных коммерческих решений (ORACLE, PeopleSoft или SAP).

21. Особый интерес для ЮНЕСКО представлял опыт ЮНИСЕФ, для которого компания «SAP» разработала «международную версию для управления людскими ресурсами государственного сектора», адаптированную к общим потребностям Организации Объединенных Наций в области управления людскими ресурсами⁴. Эта система действует в ЮНИСЕФ с апреля 2005 г., поэтому логично предположить, что она будет принята и в ЮНЕСКО. Однако ЮНЕСКО нужны были гарантии того, что она действительно будет наилучшим образом соответствовать потребностям Организации, оптимально сочетая эффективность, рентабельность и удобство в использовании по сравнению с существующими альтернативами.

22. С этой целью было проведено исследование по вопросу о целесообразности на основании рационализированных процессов ЮНЕСКО и будущих потребностей в области управления людскими ресурсами. В июне-августе 2005 г. были проведены торги в отношении разработки технической платформы, участие в которых приняли компании «ORACLE» и «SAP», представившие свои предложения с указанием конкретных расценок⁵. Внешняя консалтинговая фирма, специализирующаяся на таких исследованиях, провела углубленный сравнительный анализ двух предложений, который основывался на следующих критериях: функциональность и удобство в использовании, наилучшее соответствие существующим процессам, совместимость с имеющимися системами, затраты на внедрение и эксплуатацию, сроки создания и возможность поэтапного введения в действие. Последний из этих критериев был включен, с тем чтобы подчеркнуть приоритетное значение внедрения новой системы начисления заработной платы для удовлетворения насущных потребностей Организации. Дело в том, что существующая система давно нуждается в замене, поскольку она основана на использовании устаревшей системы «центрального компьютера», требует больших затрат, плохо поддается модернизации с учетом изменяющихся потребностей и целиком зависит от

⁴ Следует отметить, что в настоящий момент аналогичное решение внедряется в МОМ, а МСЭ также планирует взять его на вооружение.

⁵ Компания «ORACLE», которая за это время приобрела «PeopleSoft», решила предложить только одну разработку, основанную на собственной технологии.

тех немногих сотрудников, которые еще умеют пользоваться старыми прикладными программами.

23. Заключительный доклад, представленный консалтинговой фирмой в начале октября 2005 г., содержал тщательный анализ обоих предложений на предмет их соответствия 125 критериям. В докладе был сделан вывод о том, что, хотя оба предложения и удовлетворяют потребности ЮНЕСКО, компания «SAP» обогнала своего конкурента по большинству критериев (115 из 125), в частности в таких ключевых областях, как затраты на программное обеспечение (на 10%), затраты на внедрение (на 10%) и риски, связанные с внедрением (на 25%). Поэтому ЮНЕСКО было рекомендовано выбрать SAP как поставщика программного обеспечения и партнера по осуществлению проекта, поскольку только эта компания обладает опытом внедрения своего программного продукта в системе Организации Объединенных Наций.

24. В итоге на основании этой рекомендации выбор пал на SAP, затем был подготовлен и подписан контракт на выполнение работ, и 31 января 2006 г. состоялся официальный запуск проекта, который получил название «STEPS» (Система совершенствования услуг, связанных с персоналом). В соответствии с первоначальными ожиданиями, а также в связи с бюджетными ограничениями (см. пункт 25 ниже), проект «STEPS» будет осуществляться в два этапа. К концу первого этапа, который продлится в течение 2006 г., к развертыванию должна быть готова основная система, включающая модули по вопросам начисления заработной платы, управления персоналом и другие связанные с ними модули. Второй этап, на котором будут решены остающиеся функциональные задачи, начнется сразу по окончании первого этапа при условии наличия средств и продлится один год.

Расходы и бюджет на средства управления

25. Предусмотренные Программой и бюджетом на 2004-2005 гг. (документ 32 С/5) ассигнования на новые средства управления подразделяются на несколько частей. Приблизительно 1 млн. долл. выделен на эксплуатацию и модернизацию системы SISTER. Для зачисления на специальный счет для новых средств управления выделено 5 млн. долл., которые предназначены для покрытия расходов на эксплуатацию, техническое обслуживание, совершенствование и адаптацию системы FABS и подключение к ней подразделений на местах. Кроме того, часть расходов на персонал, связанный с FABS, финансируется по линии ФИТОКА. С учетом крайне приоритетного характера работы по охвату этой системой подразделений на местах решение других, менее важных задач в рамках FABS было отложено на более поздний срок для концентрации на этом направлении наибольшего объема ресурсов. Кроме того, предпринимаются усилия по обеспечению максимальной экономии средств, в частности за счет все более широкого использования внутренних ресурсов вместо привлечения специалистов со стороны.

26. Необходимо напомнить, что на своей 30-й сессии (1999 г.) Генеральная конференция приняла к сведению, что общая стоимость замены в ЮНЕСКО систем, обслуживающих бюджет, финансы, управление людскими ресурсами и начисление заработной платы, оценивается в пределах 19 млн. долл., из которых примерно 10,7 млн. долл. предназначаются для проекта по финансам и бюджету, осуществление которого намечено на 2000-2001 гг. (резолюция 30 С/84). Следует также напомнить, что тогда на эти цели было выделено лишь 5 млн. долл., и поэтому работа по замене старых систем растянулась на несколько двухлетних периодов, что повлекло за собой увеличение расходов (см. таблицы 1 и 2 в Приложении).

27. В настоящее время расходы, относящиеся к начатому в 2000 г. процессу разработки и внедрения новых средств управления, составляют 15,2 млн. долл. Еще 7,9 млн. долл. израсходованы на эксплуатацию и обслуживание этой системы (текущие расходы) после ее введения в действие в 2002 г. По состоянию на декабрь 2005 г. общие расходы, составившие 23,1 млн. долл. за последние три двухлетних периода, финансировались за счет средств обычной программы, ФИТОКА и предоставленных Японией, Соединенным Королевством и Германией внебюджетных взносов, а также за счет процентных поступлений (см. таблицу 2 в Приложении).

28. Средства, выделяемые в соответствии с документом 33 C/5 для проведения работ в рамках резолюции 30 C/84, включают 4 млн. долл. на нужды системы FABS, в том числе ее техническое обслуживание и развертывание в подразделениях на местах, и 1 млн. долл. на внедрение новой системы в области людских ресурсов (STEPS)⁶. В отношении последнего аспекта на основании стоимости контракта на проведение работ с компанией «SAP» и в зависимости от фактических расходов на дополнительное оборудование, временных сотрудников и подготовку пользователей общие расходы на внедрение системы могут превысить 3 млн. долл. Поэтому, как уже указывалось в документе 171 EX/6, Часть II, может возникнуть потребность в поэтапном внедрении новой системы в области людских ресурсов (начиная с 2006 г.) с уделением приоритетного внимания компоненту, связанному с начислением заработной платы, в целях сведения к минимуму рисков, которыми чревато использование старой системы.

Предлагаемый проект решения

29. Исполнительный совет, возможно, пожелает принять решение следующего содержания:

Исполнительный совет,

1. **ссылаясь** на решение 171 EX/5 (II),
2. **рассмотрев** документ 174 EX/6, Часть II,
3. **принимает к сведению** прогресс, достигнутый в применении новой комплексной системы управленческой информации, охватывающей программирование и бюджетирование (SISTER), финансы и отчетность (FABS), а также начало осуществления проекта STEPS в целях внедрения компонента, связанного с управлением людскими ресурсами;
4. **принимает далее к сведению** то, что средства, предусмотренные до настоящего времени в обычной программе, могут оказаться недостаточными для завершения внедрения в 2006-2007 гг. компонента, связанного с управлением людскими ресурсами, и что поэтому внедрение последнего будет осуществляться поэтапно с уделением приоритетного внимания внедрению той его части, которая связана с начислением заработной платы;
5. **повторяет** обращенный к государствам-членам на 33-й сессии Генеральной конференции призыв о внесении добровольных взносов (резолюция 33 C/75), с тем

⁶ Еще 500 000 долл. включены в пакет на сумму в 25 млн. долл., который предполагается финансировать за счет добровольных внебюджетных взносов (таким образом, эта сумма не может рассматриваться как уже выделенная).

чтобы Секретариат смог, по возможности, в кратчайшие сроки завершить внедрение новой системы в области людских ресурсов;

6. **предлагает** Генеральному директору продолжить внедрение комплексной системы управленческой информации и представить Совету на его 176-й сессии доклад о ходе работы в этой области.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Расходы и бюджетные средства на замену систем ЮНЕСКО, использующихся для целей составления бюджета, финансового управления, управления людскими ресурсами и начисления заработной платы (по состоянию на декабрь 2005 г.)

Таблица 1: Первоначальная смета и фактические расходы (в млн. долл.)

	Первоначальная смета ¹ 2000-2001 гг.	Расходы 2000-2005 гг.	
	Разработка	Разработка	Эксплуатация ²
FABS	10,7	15,2	7,9
Система управления людскими ресурсами	8,3	0	0
Итого	19,0	15,2	7,9

¹ Резолюция 30 C/84

² Не включена в первоначальную смету.

Таблица 2: Бюджетная смета и ассигнования (в долл.)

	Бюджет 2000-2001 гг.	Бюджет 2002-2003 гг.	Бюджет 2004-2005 гг.	Бюджет 2006-2007 гг.
FABS	9 640 000	8 183 500	6 577 000	5 355 000
Обычная программа (C/5)	5 000 000	5 000 000	5 000 000	4 000 000
ОП (средства, перенесенные с предыдущих периодов)	-	1 100 000	-	-
ОП (экономия на расходах на персонал)	2 175 600	-	-	-
Средства на подготовку ОП	-	-	100 000	-
Внебюджетные средства	2 000 000 ³	1 969 000 ⁴	1 358 000 ⁵	1 355 000 ⁵
Процентные поступления	464 400	114 500	119 000	-
STEPS	-	-	-	1 000 000⁶
Обычная программа (C/5)	-	-	-	1 000 000
Итого	9 640 000	8 183 500	6 577 000	6 355 000

³ Добровольный взнос Японии.

⁴ Включая добровольные взносы Соединенного Королевства (1 100 000 долл.) и Германии (440 000 долл.), а также расходы на персонал по проектам, покрываемые по линии ФИТОКА (369 000 долл.).

⁵ Расходы на персонал по проектам, покрываемые по линии ФИТОКА.

⁶ Еще 500 000 долл. включены в пакет на сумму в 25 млн. долл., который предполагается финансировать за счет добровольных внебюджетных взносов (таким образом, эта сумма не может рассматриваться как уже выделенная).