



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет
Сто семьдесят шестая сессия

176 EX/6
Part I

ПАРИЖ, 23 февраля 2007 г.

Оригинал: английский

Пункт 6 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора об осуществлении
процесса реформы**

ЧАСТЬ I

Кадровая политика

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решениями Исполнительного совета 171 EX/5 (I), 174 EX/5 (I), 175 EX/5 Генеральный директор представляет Исполнительному совету первый обзор среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии и доклад о ходе работы по реализации рамок политики в области людских ресурсов.

Проект решения: пункт 38.

Введение

1. На 171-й сессии Исполнительного совета (апрель 2005 г.) Генеральный директор представил среднесрочную и долгосрочную кадровую стратегию ЮНЕСКО. Совет одобрил эту стратегию и предложил Генеральному директору осуществлять ее «с учетом стратегии и программы Организации в рамках будущих бюджетов». Генеральная конференция впоследствии одобрила эту стратегию на своей 33-й сессии. Генеральному директору было предложено представить первый обзор осуществления этой стратегии на 176-й сессии Исполнительного совета (Часть I настоящего документа). Часть II этого документа содержит доклад о ходе реализации рамок политики в области людских ресурсов в соответствии с просьбой, выраженной Исполнительным советом на его 175-й сессии. В последней части настоящего документа (Часть III) приводятся основные данные по кадровому обеспечению за 2006 г.

I. Обзор среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии

2. Кадровая стратегия ЮНЕСКО, принятая Генеральной конференцией в октябре 2005 г., охватывает период 2005-2010 гг. В ней предлагаются меры, обеспечивающие возможность реагирования ЮНЕСКО на потребности государств-членов путем сосредоточения ее кадровых ресурсов на тех программах Организации, которые связаны с ее главными приоритетами. Конечной целью стратегии является обеспечение того, чтобы ЮНЕСКО располагала необходимым персоналом, обладающим соответствующими профессиональными качествами, в нужном месте и в нужное время. В кадровой стратегии изложены девять программных заявлений (направлений деятельности) с планом осуществления для каждого из них. В настоящем докладе сообщается о достигнутом к настоящему времени прогрессе в реализации этого плана.

3. Первым направлением деятельности является **концентрация кадровых ресурсов на программах, связанных с главными приоритетами ЮНЕСКО**. Осуществление этой части стратегии требует обзора кадровых ресурсов программных секторов, включая распределение персонала по программам, связанным с главными приоритетами. Прогресс, достигнутый программными секторами, описывается ниже.

4. **Сектор образования**, крупнейший программный сектор ЮНЕСКО, провел в 2006 г. крупную реформу и реорганизацию в целях создания структуры, в большей мере ориентированной на конечные результаты и работу на местах. Значительные структурные изменения произошли в Штаб-квартире, причем число программных отделов сократилось с шести до четырех. В отношении двух отделов (Координация приоритетов ООН и Образовательные стратегии и поддержка на местах) была проведена работа по упорядочению и реорганизации. Была создана новая децентрализованная структура и пересмотрена подотчетность между Штаб-квартирой и подразделениями на местах для Сектора образования.

5. Эти изменения привели к большей концентрации кадровых ресурсов в поддержку ОДВ – приоритетной программы Сектора образования – в Штаб-квартире и на местах и, следовательно, обеспечивают необходимую поддержку выполнению мандата в области ОДВ. Перевод шести должностей в региональные бюро по образованию и двух должностей в кластерные бюро укрепит потенциал Сектора для осуществления деятельности на региональном и страновом уровнях. В 2008-2009 гг. планируется дополнительно укрепить региональные бюро по образованию и, возможно, кластерные бюро, в зависимости от утвержденного сценария бюджета. Кроме того, в настоящее время определяются роли и обязанности в соответствии с новой структурой. По завершении выполнения этой задачи будет проведен анализ профессионального профиля сотрудников и разработан план обучения и подготовки для удовлетворения возросших квалификационных требований новой структуры. С начала

2007 г. к выполнению своих обязанностей приступила новая заместитель заместителя Генерального директора по управлению программой Сектора образования. Проводится набор сотрудников для заполнения четырех других новых должностей.

6. В 2006 г. **Сектор культуры** также провел всеобъемлющий обзор и реорганизацию кадровой структуры. Это позволило сформировать более рациональную организационную структуру и перераспределить ресурсы персонала в пользу приоритетных программ. Новая структура, соответствующая главным направлениям программы этого Сектора, включает четыре подразделения: Центр всемирного наследия, Отдел культурных ценностей и нематериального наследия, Отдел форм культурного самовыражения и индустрии творчества и Отдел культурной политики и межкультурного диалога. В целях выполнения обязанностей Сектора, связанных с нормативными документами, в каждом подразделении, ответственном за одну или несколько конвенций, было проведено перераспределение специалистов по правовым вопросам, с тем чтобы укрепить потенциал Сектора в плане осуществления конвенций, касающихся охраны и поощрения культурного разнообразия, что является приоритетной областью его работы. Таким образом, правовые аспекты теперь более тесно связаны с самой тематикой программы и с оперативной деятельностью по осуществлению этих различных документов. Проведена также переоценка распределения программного персонала в Штаб-квартире и на местах в целях обеспечения необходимых уровней кадровой поддержки осуществления программы. На первом этапе предусмотрено перераспределение кадровых ресурсов для обеспечения присутствия программного персонала Сектора культуры в каждом подразделении на местах на кластерном и национальном уровнях для участия в разработке страновых программ. Будет рассмотрен вопрос о дальнейшей реорганизации структуры подразделений на местах в свете итогов работы Целевой группы по анализу децентрализации.

7. **Сектор коммуникации** пересмотрел свою структуру в Штаб-квартире и осуществил реорганизацию одного из своих основных отделов – Отдела информационного общества с целью приведения его в соответствие с главными направлениями программы. Была рационализирована структура этого отдела; из трех секций сформировано две, что позволило улучшить взаимодействие и согласованность, а также обеспечить больший контроль.

8. Все изменения в структуре/уровнях кадрового обеспечения в результате реорганизации программных секторов будут отражены в Программе и бюджете на 2008-2009 гг. (34 С/5).

9. В 2006 г. Генеральный директор приступил к проведению общего обзора программ секторов естественных **наук** и **социальных наук**. Целью этого обзора является разработка перспективных стратегических рамок научных программ ЮНЕСКО. Обзор осуществляет группа, в состав которой входят научные эксперты, представляющие государства-члены из всех регионов, соответствующие заместители Генерального директора и директор Бюро стратегического планирования. Группа работает под председательством первого заместителя Генерального директора и должна представить свои рекомендации Генеральной конференции на ее 34-й сессии. Изменения кадровой структуры секторов будут зависеть от итогов этого обзора.

10. Второе направление деятельности связано с обеспечением надлежащего укомплектования кадрами структур **сетей на местах** для того, чтобы они могли выполнять свои обязанности в плане осуществления программы. Целевая группа по анализу децентрализации, возобновившая свою работу в ноябре 2006 г. в свете реформы «Единая ООН», займется в рамках своего мандата определением мер, которые должны быть приняты с целью укрепления потенциала и подотчетности ЮНЕСКО на местах и участия в мероприятиях вышеуказанной реформы. Наряду с обзором уровней и структур кадрового обеспечения на местах Целевая

группа сформулирует также рекомендации относительно навыков и профессиональных качеств, которыми должны обладать сотрудники в контексте реформы «Единая ООН». Доклад об обзоре процесса децентрализации будет представлен 34-й сессии Генеральной конференции. Тем временем достигнут прогресс в укреплении административного потенциала бюро на местах путем их укомплектования административными сотрудниками (такими сотрудниками категории специалистов сейчас укомплектованы 70% бюро на местах). Другие инициативы, касающиеся повышения профессиональной квалификации, включают подготовку по программным вопросам (в 2006 г. подготовку прошло около 180 сотрудников), а также институциональную подготовку (в 2006 г. подготовлено около 150 сотрудников). Создана система перспективного планирования для набора руководителей бюро и административных сотрудников на местах. С другой стороны, в силу бюджетных ограничений не может быть реализовано предложение о создании должностей заместителей руководителей бюро на местах (на уровне P-4/P-5).

11. Третье направление деятельности касается упорядочения и согласования **функций поддержки и административных функций** в Штаб-квартире и на местах. В июне 2006 г. Сектор администрации приступил к процессу модернизации для повышения эффективности работы и обеспечения информированности с целью предоставления услуг, ориентированных на заказчика, при активном участии персонала. Сектор администрации проводит обзор своих основных функций с целью обеспечения более целенаправленного использования своих ресурсов, повышения уровня услуг и перераспределения средств в пользу главных приоритетных областей, уделяя первостепенное внимание службам закупок. Кроме того, «Комитет по совершенствованию процедур», возглавляемый ADG/ADM и имеющий в своем составе представителей центральных служб, проведет обзор всех административных методов делопроизводства с целью обеспечения адекватности, согласованности и должного делегирования полномочий. Его целью является совершенствование административного управления в ЮНЕСКО путем использования передовых практических методов, в том числе в связи с реформой ООН.

12. Четвертое направление деятельности преследует цель укрепления **управленческого потенциала и подотчетности** путем определения рамок подотчетности с участием старших руководителей, а также подготовки кадров. Были осуществлены следующие инициативы:

- Подготовлены таблицы делегирования полномочий и подотчетности в отношении людских ресурсов, управления, обеспечения безопасности, финансов, служебных поездок, закупок, а также приобретения товаров и услуг. Эти таблицы четко определяют подотчетность руководителей в этих областях.
- В марте 2005 г. был создан Комитет по делегированию полномочий и подотчетности (КДПП), действующий под председательством первого заместителя Генерального директора и обеспечивающий мониторинг делегирования полномочий.
- В рамках обязательной Программы подготовки в области руководства и управления преобразованиями, которая осуществляется с 2002 г., подготовку прошли 260 старших руководителей. В настоящее время проводится оценка воздействия этой программы, и, в случае необходимости, будет пересмотрено ее содержание.
- Были разработаны соглашения о служебной деятельности для старших руководителей, которые в 2007 г. применяются в тестовом режиме в отношении директоров/руководителей бюро на местах.

- Для программных специалистов и руководителей бюро на местах (Каир, Монтевидео, Дакар) была организована техническая подготовка, охватывающая инструменты программирования ООН (ОСО/РПООНПР) и вопросы, касающиеся учета в основной деятельности отдельных аспектов (права человека, гендерные аспекты и проблемы молодежи).

13. В рамках пятого направления деятельности в 2006 г. было завершено формирование **потенциала быстрого реагирования** и создан реестр штатных сотрудников, которые будут направляться для работы в постконфликтных ситуациях и ситуациях, связанных с ликвидацией последствий бедствий. Был разработан специальный учебный модуль, с которым ознакомились сотрудники, включенные в реестр.

14. Шестое направление деятельности требует более широкого использования на местах **национальных сотрудников категории специалистов** с определением их профиля работы, критериев набора, а также потребностей профессиональной подготовки и повышения квалификации. С января 2005 г. по январь 2007 г. число таких сотрудников увеличилось с 69 до 80. После завершения обзора процесса децентрализации в 2007 г. начнется работа в отношении определения категории этих сотрудников.

15. Седьмое направление деятельности в рамках среднесрочной и долгосрочной стратегии связано с повышением роли **сотрудников категории общих служб**. В настоящее время в Секторе коммуникации и информации и в Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) осуществляется **проект по профессиональным качествам**. Этот проект позволит определить основные знания, навыки, способности и опыт, которыми должны обладать сотрудники (категории специалистов и общих служб) для эффективного выполнения своих обязанностей. Эти рамки профессиональных качеств будут использованы для разработки планов служебного роста, подготовки и повышения квалификации, а также для стратегий набора кадров.

16. Восьмое направление деятельности подтверждает цели расширения **географического разнообразия** и обеспечения **гендерной сбалансированности** персонала. Постоянно улучшалось положение в области географического распределения, при этом с января 2006 г. число непредставленных и недопредставленных стран сократилось с 90 до 88. В 2004-2005 гг. Секретариату удалось достичь поставленной Генеральной конференцией цели заполнения 50% объявляемых для внешнего набора должностей гражданами из непредставленных и недопредставленных государств-членов. Прилагаются усилия по улучшению гендерной сбалансированности на уровне старших сотрудников.

17. Девятое направление деятельности вновь подтверждает обязательство обеспечивать **набор и удержание** высококвалифицированных сотрудников и создавать благоприятную для работы среду. Предпринятые в 2006 г. инициативы в поддержку усилий по достижению этой цели включают процесс перспективного планирования набора на должности руководителей бюро на местах и административных сотрудников на местах, проект по определению профессиональных качеств (см. пункт 15), а также следующие ключевые инициативы в области подготовки в целях совершенствования программирования и управления кадрами и/или, соответственно, административных навыков: управление с ориентацией на конечные результаты (УКР); инструменты программирования ООН (ОСО/РПООНПР); учет проблем молодежи и гендерных аспектов, подход к программированию, ориентированный на права человека; проблематика ВИЧ и СПИДа и рабочая среда; подготовка в области руководства и управления преобразованиями; базовая подготовка, касающаяся самой ЮНЕСКО; офисное программное обеспечение и информационная система SAP.

II. Обновление рамок политики в области людских ресурсов

18. На своей 175-й сессии Исполнительный совет просил Генерального директора продолжать реализацию рамок политики в области людских ресурсов с учетом результатов общесистемной административной реформы Организации Объединенных Наций и представить Совету доклад на его 176-й сессии.

19. Поскольку разработка и осуществление политики в области людских ресурсов составляют неотъемлемую часть среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии, о многих аспектах рамок политики в области людских ресурсов сообщается в Части I настоящего документа. В процессе разработки и пересмотра политики и практики Секретариат стремится к гармонизации и согласованию с общесистемной практикой ООН с учетом в то же время конкретных требований данного учреждения или контекста. Среди **предложений по реформе управления людскими ресурсами**, представленных **Секретариатом ООН** Генеральной Ассамблее, особый интерес для ЮНЕСКО имеют контрактная реформа и гармонизация условий службы для сотрудников на местах. В обоих случаях Генеральная Ассамблея просила КМГС рассмотреть предложения и представить по ним свой доклад на второй части ее шестидесяти первой сессии.

20. К числу инициатив в области реформы, предпринятых недавно Секретариатом ООН, относится **Программа ООН по этике**, которая послужила основой для предложений ЮНЕСКО в этой области. В 2006 г. HRM и IOS разработали набросок программы по этике, ответственность за осуществление которой будет возложена на сотрудника по вопросам этики уровня P-5. Разработано описание его должностных обязанностей, и для этой цели будут изыскиваться внебюджетные средства. В качестве первого шага в начале 2007 г. на индивидуальной основе среди сотрудников были распространены нормы поведения международных гражданских служащих, изданные в новом, удобном для чтения формате и проиллюстрированные конкретными примерами. Распространение этой брошюры сопровождалось экспозицией плакатов в Штаб-квартире и на местах. Применение норм поведения станет одним из главных элементов программы подготовки в области этики, которая будет разработана сотрудником по вопросам этики.

21. В 2006 г. были разработаны **соглашения о служебной деятельности** для руководителей старшего звена, включающие описание ожидаемых результатов. В основе последних лежат руководящие принципы, касающиеся «общих результатов», которых ждут от заместителей Генерального директора, директоров бюро и директоров/руководителей бюро на местах. Эти соглашения будут введены в действие на пилотной основе в 2007 г. для директоров/руководителей бюро на местах. К концу 2007 г. это пилотное мероприятие пройдет оценку и будут приняты необходимые меры для всесторонней реализации этой инициативы в 2008-2009 гг.

Организация в ЮНЕСКО 3-й Встречи ООН за круглым столом по вопросам служебного роста

22. В ноябре 2006 г. ЮНЕСКО организовала третью ежегодную Встречу ООН за круглым столом по вопросам служебного роста, в которой приняли участие около 80 занимающихся этими вопросами сотрудников, представляющих более 50 международных организаций, а также НПО и частный сектор. В течение двух дней обсуждалась реформа ООН. Другие темы включали сравнительные перспективы в областях организационной реформы и управления талантами.

Мониторинг воздействия мероприятий по подготовке кадров

23. Исполнительный совет на своей 175-й сессии просил Генерального директора «*осуществлять мониторинг воздействия мероприятий по подготовке кадров на планирование и выполнение программы*» (решение 175 EX/5, пункт б). В связи с этим Бюро по управлению людскими ресурсами заказало осуществление обзора подготовки в области **подхода, ориентированного на соблюдение прав человека** (ПСПЧ), которую с 2005 г. проводит Сектор социальных наук (при помощи Колледжа персонала ООН). В 2005 г. подготовку прошли 120 специалистов по программе (в Штаб-квартире и на местах). В 2006-2007 гг. примерно 50 членов персонала, включая консультантов по вопросам соблюдения прав человека и сотрудников старшего звена, приняли участие в трех учебно-практических семинарах, один из которых состоялся в Бангкоке. На 2007 г. запланировано проведение по крайней мере еще одного семинара. Проведению подготовки помогает специализированный веб-сайт, предназначенный для всех сотрудников. Результаты обзора свидетельствуют, что программа подготовки в области ПСПЧ является правильной, адекватной и эффективной мерой, принятой в ответ на призыв к учету вопросов прав человека в рамках всей системы ООН. Семинары, несомненно, способствовали повышению уровня информированности и знаний относительно путей использования ПСПЧ в деятельности ЮНЕСКО по программированию среди руководителей старшего звена, специалистов по программе и консультантов по вопросам соблюдения прав человека, назначаемых секторами. Была вынесена общая рекомендация о необходимости продолжения такой подготовки и о распространении ПСПЧ всеми сотрудниками ЮНЕСКО на все программы и мероприятия Организации. В других рекомендациях, среди прочего, говорилось о необходимости обеспечения более сильной роли старшего руководящего звена, разработки внутренних руководящих принципов для ПСПЧ, процесса развития потенциала для сотрудников по программе в вопросах использования ПСПЧ, усиления роли консультантов по вопросам соблюдения прав человека путем придания официального характера их функциям/задачам и оказания конкретной поддержки их деятельности, обмена знаниями в области ПСПЧ и разработки на базе секторов и бюро на местах планов действий по осуществлению ПСПЧ. Эти рекомендации рассматриваются Сектором социальных наук для принятия дальнейших мер.

24. IOS в сотрудничестве с BSP и HRM провела оценку подготовки по вопросам **управления, ориентированного на конечные результаты**. Доклад об этой оценке представляется Совету в докладе IOS об оценках, проведенных в 2006-2007 гг. (176 EX/27). Бюро по управлению людскими ресурсами совместно с IOS также приступило к оценке **Программы подготовки в области руководства и управления преобразованиями**. Эта оценка будет завершена в 2007 г.

25. Помимо этого, в соответствии с решением Исполнительного совета, HRM в сотрудничестве с другими основными службами (IOS, BSP) в настоящее время занимается разработкой систематического подхода и методологии для мониторинга воздействия мероприятий по подготовке кадров на планирование и выполнение программы. Помощь в разработке соответствующей методологии окажут внешние специалисты.

Комплексные системы для работы с людскими ресурсами

26. К настоящему времени завершен первый этап развертывания новой комплексной информационной системы для работы с людскими ресурсами, получившей название STEPS (Система совершенствования служб, связанных с персоналом). Проведены конфигурация и проверка системы, которая сейчас обеспечивает следующие функции: выплата заработной платы, административная работа с персоналом, организационное руководство, рациональное

распределение рабочего времени, бюджетное обеспечение служебных поездок и должностей и контроль за ними. Осуществление второго этапа, который будет охватывать введение в действие остальных функций (кадровые процедуры, выполняемые самостоятельно руководителями и их подчиненными; управление подготовкой сотрудников и мероприятиями, служебный рост, набор сотрудников и распределение рабочей нагрузки), начнется в 2007 г. при условии наличия финансовых средств.

Схемы повышения по службе с учетом заслуг и признания достижений

27. В дополнение к существующей политике **повышения по службе** Бюро по управлению людскими ресурсами разработало конкретные предложения, касающиеся схемы повышения по службе на основе заслуг. HRM также предлагает ввести систему признания достижений, которая будет оценивать заметный личный вклад сотрудников и коллективный труд. После осуществления в 2006 г. обзора систем повышения по службе на основе заслуг и признания достижений, существующих в других учреждениях ООН и международных организациях, HRM в начале 2007 г. завершило проведение консультаций с Консультативным советом по кадровой политике (КСКП). В соответствии с решением, принятым Исполнительным советом на его 175 сессии¹, консультации по этим предложениям были проведены с Комиссией по международной гражданской службе (КМГС). Комиссия высказала позитивное мнение о предлагаемых схемах (повышения по службе на основе заслуг и признания достижений).

28. Предлагаемая схема повышения по службе на основе заслуг будет дополнять стандартные формы повышения по службе, принятые в Организации (то есть конкурсный отбор на должность более высокого класса, что является основной схемой, и изменение класса должности). Право на повышение по службе в соответствии с этой схемой будут иметь сотрудники всех категорий (P, NPO и G), за исключением сотрудников категории директоров. Каждые два года повышение будет получать ограниченное число сотрудников на основе квоты для повышений, устанавливаемой Генеральным директором, в пределах бюджета, имеющегося для этой цели. Эта схема будет носить открытый, прозрачный и справедливый характер. Группа по повышению по службе, назначаемая Генеральным директором, будет проводить обзор рекомендаций относительно таких повышений. Последние будут утверждаться Генеральным директором. Планируется осуществлять эту предлагаемую схему на пилотной основе в течение двух лет (2008-2009 гг.), а затем провести ее обзор в свете прогресса, достигнутого КМГС в деле внедрения в общей системе ООН «подхода, основанного на широких диапазонах». Этот подход, который заменит структуру должностей, состоящую из семи классов (P/D), тремя крупными диапазонами классов, КМГС в настоящее время осуществляет на пилотной основе в пяти учреждениях системы ООН (включая МЦТФ ЮНЕСКО в Триесте).

29. В дополнение к схеме повышения по службе на основе заслуг ЮНЕСКО предлагает ввести **программу признания достижений**, которая будет оценивать заметный **личный вклад и коллективный труд**. Цель этой программы состоит во внедрении «культуры признания достижений», стимулирующей коллег для содействия такой работе Организации, которая характеризуется большей эффективностью и продуктивностью. В конечном счете это внесло бы свой вклад в улучшение благосостояния персонала и становление позитивного организационного климата. Основными чертами программы признания достижений являются следующие:

¹ Решение 175 EX/5, пункт 7.

- она направлена на признание таких качеств, как инициативность, новаторство, творческий подход, работа в коллективе и ориентация на обеспечение услуг;
- она служит для вознаграждения в связи с результатами, процессами и эффективной практикой работы;
- она носит открытый, справедливый и прозрачный характер и основывается на конкретном и реальном вкладе, который общеизвестен;
- она состоит в присуждении премий двух видов: Премии Генерального директора для сотрудника и Премии Генерального директора для коллектива, которые будут присуждаться, соответственно, отдельным сотрудникам и коллективам;
- премии будут иметь денежную или иную форму (финансовая премия, выдаваемая на одноразовой основе, учебные мероприятия, поездки на места).

III. Основные данные о кадровой ситуации

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

30. По состоянию на 1 января 2006 г. распределение штатных сотрудников, должности которых финансируются из обычного бюджета ЮНЕСКО, выглядело следующим образом: 69% (1 172) сотрудников работало в Штаб-квартире и 31% (536) – на местах. В январе 2000 г. в Штаб-квартире работало 74%, а в подразделениях на местах – 26% сотрудников. Эти данные подтверждают тенденцию к увеличению числа сотрудников на местах по сравнению со Штаб-квартирой.

Кадровая ситуация на уровне старшего руководящего звена

31. С 2000 г. число сотрудников категории директоров и выше сократилось со 110 (30 C/5) до 99 (33 C/5). По состоянию на 1 января 2007 г. общее число сотрудников категории директоров составляло 89, что ниже верхнего предельного уровня в 99 должностей для сотрудников категории директоров и выше, утвержденного в документе 33 C/5.

Таблица I: Должности/сотрудники старшего руководящего звена

Должности старшего руководящего звена	Число должностей в док. 30 C/5	Число должностей в док. 32 C/5	Число должностей в док. 33 C/5	Число сотрудников по состоянию на 01/01/2007
DDG	1	1	1	1
ADG	10	10	10	9
D-2	26	25	23	21
D-1	73	61	65	58
Всего	110	97	99	89

Программа молодых специалистов

32. В 2006 г. в Секретариат было принято десять молодых специалистов (в том числе семь женщин), отобранных из приблизительно 430 кандидатов. В этой группе восемь молодых специалистов – граждане недопредставленных государств-членов и два – граждане непредставленных государств-членов. Шесть из них назначены на должности в программные сектора, т.е. в сектора образования, естественных наук, коммуникации и информации и социальных наук, а четыре других молодых специалиста – в центральные службы (Бюро по управлению людскими ресурсами, Бюро бюджета и Бюро внешних связей). Начат процесс набора на 2007 г., который завершится к июню 2007 г.

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

33. После января 2006 г. было произведено 100 назначений на должности категории специалистов и выше (финансируемые из обычной программы и внебюджетных ресурсов), что соответствует тенденциям набора за прошлые двухлетние периоды. Всего было произведено 84 назначения на должности специалистов, включая десять молодых специалистов, и 16 назначений на директорские должности. Из этих 100 назначений 60 (60%) приходилось на внутренних кандидатов и 40 (40%) – на внешних кандидатов. В категории директоров семь (44%) назначений из 16 приходилось на внешних кандидатов.

34. Из этих 100 назначений в 2006 г. 75 были произведены на географические должности, причем на них было назначено 32 внешних кандидата. Из этих 32 внешних кандидатов 16 (50%) были кандидатами от недопредставленных государств-членов (14) и непредставленных государств-членов (2). Это число соответствует задаче, установленной Генеральной конференцией на ее 32-й сессии: *...Добиваться в качестве одной из целей на двухлетний период 2004-2005 гг., чтобы как минимум 50% должностей, открытых для внешнего набора, заполнялись кандидатами из непредставленных или недопредставленных государств-членов* (резолюция 32 С/71).

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

35. После января 2006 г. повышение по службе получили 159 членов персонала (98 сотрудников категории специалистов и 61 сотрудник категории общих служб), что в среднем составляет 8% от общего числа сотрудников ЮНЕСКО и соответствует тенденциям в других учреждениях системы ООН. Из этих 159 повышений по службе 70 (44%) были произведены на основе конкурсной процедуры, 67 (42%) в результате изменения класса должности и 22 (14%) путем повышения в рамках совмещенных должностей (P-1/P-2 и техническая группа категории общих служб).

Контракты бывших сотрудников

36. В соответствии с решением Исполнительного совета, принятым на его 175-й сессии, в Таблице II приводятся данные о числе сотрудников, работающих после достижения возраста, установленного для выхода на пенсию: сюда включены данные о сотрудниках, чьи контракты продлены после достижения ими возраста, установленного для выхода на пенсию, и о сотрудниках, которые вышли на пенсию и потом вновь были назначены на временной основе. Использование вышедших на пенсию сотрудников определяется статьей 9.5 Положения о персонале, в соответствии с которой разрешение на работу штатных сотрудников после достижения ими возраста, установленного для выхода на пенсию, может быть дано Генераль-

ным директором в конкретных случаях, когда он считает, что это отвечает интересам Организации.

Таблица II: Сотрудники, работавшие в 2006 г. после выхода на пенсию

Категория	Вышедшие на пенсию сотрудники, получившие временное назначение*	Сотрудники, чьи контракты продлены после достижения ими возраста, установленного для выхода на пенсию
D	1	8
P	1	10
NO		3
G		12
Всего	2	33

* Сюда входят только контракты с сотрудниками и не включены другие виды контрактов (с консультантами, с выплатой гонорара, с внештатными сотрудниками и др.)

37. В 2006 г. в общей сложности насчитывалось 33 сотрудника, чьи контракты были продлены после достижения ими возраста, установленного для выхода на пенсию, и два сотрудника, которые вышли на пенсию и потом вновь были назначены на временной основе. Из этих 35 сотрудников 23 (66%) входили в категорию специалистов и выше и 12 (34%) – в категорию общих служб. В целом 20 сотрудников (57%) работали в Штаб-квартире и 15 (43%) – в подразделениях на местах. В Штаб-квартире эти сотрудники работали в программных секторах (9), в Секторе администрации (6) и в центральных службах (5). В общей сложности они работали 6 130 дней, что на одного сотрудника в среднем составляет 9,4 месяца в подразделениях на местах и 6,5 месяца в Штаб-квартире. Временное назначение вышедших на пенсию сотрудников является вынужденной мерой: они назначаются в качестве замены для исполнения функций, требующих опыта работы в ЮНЕСКО, знаний и институциональной памяти, тогда как сотрудники, чьи контракты продлеваются после достижения ими возраста, установленного для выхода на пенсию, обеспечивают преемственность в выполнении функций или работают над завершением проекта, пока не будут назначены те, кто их заменит.

Предлагаемый проект решения

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

Исполнительный совет,

1. **ссылаясь** на решения 171 EX/5 (I), 174 EX/5 (I) и 175 EX/5,
2. **рассмотрев** документ 176 EX/6 Part I,

3. **принимает к сведению** проделанную работу по реализации среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии и рамок политики в области людских ресурсов;
4. **принимает далее к сведению** предлагаемые схемы повышения по службе с учетом заслуг и признания достижений;
5. **предлагает** Генеральному директору продолжить осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии и представить соответствующий доклад Генеральной конференции на ее 34-й сессии;
6. **предлагает далее** Генеральному директору продолжить реализацию рамок политики в области людских ресурсов и представлять Совету соответствующий доклад на ежегодной основе на осенней сессии Совета.



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет
Сто семьдесят шестая сессия

176 EX/6
Partie I Add.

ПАРИЖ, 11 апреля 2007 г.
Оригинал: французский

Пункт 6 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора об осуществлении
процесса реформы**

ЧАСТЬ I

Кадровая политика

Добавление

РЕЗЮМЕ

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

Введение

1. Союз сотрудников ЮНЕСКО (ССЮ) постоянно указывал Исполнительному совету на применяемые Генеральным директором через посредство его представителей методы управления, которые не основываются на широком участии персонала. Так, например, в документе 174 EX/6 Add. ССЮ уже отмечал, *«что реформы в 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 течение ряда лет, но в особенности в ходе 33-й сессии Генеральной конференции и всех последующих сессий Исполнительного совета ССЮ обращал внимание государств-членов на особенно низкий моральный дух и даже отсутствие мотивации у персонала ЮНЕСКО, а также полное отсутствие эффективных механизмов ведения переговоров. Мы также выражали пожелание о необходимости обеспечить подлинную внутреннюю коммуникацию и реальное участие в предварительном анализе и формулировании решений, предусматриваемых в рамках реформы.

3. В заключительной части документа 174 EX/6 Add. мы просили *«представителей государств-членов уделять большее внимание вопросам управления персоналом, поскольку от этого зависит будущее Организации»*. С тех пор положение еще более ухудшилось, и до настоящего времени ССЮ не получил никакого ответа ни со стороны Генерального директора, ни со стороны государств-членов.

I. Обзор среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии

4. В своем докладе Генеральный директор отмечает, что *«первым направлением деятельности является концентрация кадровых ресурсов на программах, связанных с главными приоритетами ЮНЕСКО»*, и проводит обзор деятельности по секторам, где, по его мнению, достигнут прогресс. Первый пример является наиболее неудачным, поскольку реорганизация Сектора образования проводилась на основе рекомендаций консультанта, который не обладал никакой компетенцией в этой области. ССЮ и МАПЮ постоянно отмечали серьезность ситуации в этом Секторе и сотрудничали во избежание худшего. ССЮ уже обращал внимание Генерального директора и его представителей, а также Исполнительного совета (175 EX/6 Add.) на то, что *«сотрудники Сектора образования с удивлением узнали о варианте изменений в структуре Сектора, на котором остановились внешние консультанты и его руководство. Логика новой структуры в свете программы, утвержденной Генеральной конференцией, а также задач Организации в области образования остается для сотрудников совершенно неясной»*. Спустя почти один год сотрудники по-прежнему находятся в смятении и выражают удивление в связи с тем, что Генеральным директором не предпринята ни одна инициатива по проверке обоснованности реорганизации Сектора, несмотря на опубликованные выводы по итогам ревизии, проведенной ревизором со стороны.

5. В ходе недавнего совещания, которое Генеральный директор провел с сотрудниками Сектора образования, замечания сотрудников были истолкованы как доказательства безынициативности, страха перед изменениями и приверженности «старой культуре Организации». Сотрудники Сектора образования, так же как и все сотрудники Секретариата стремятся лучше служить интересам Организации и выполнять тот мандат, который ей предоставлен. Но кто помимо сотрудников может быть лучше информирован о недостатках функционирования столь тяжелой и громоздкой структуры, каковой является Сектор образования?

6. В своем докладе Генеральный директор подчеркивает, что в результате реорганизации было создано четыре отдела вместо шести. Это может быть воспринято как достижение, однако речь идет об иррациональной дезорганизации и распылении людских ресурсов. Совершенно очевидно, что персонал должен сказать свое слово в процессе рационализа-

ции нынешней структуры, но не мы должны проводить конструктивный анализ обоснованности реформы, в частности в отношении эффективности в области осуществления мандата Сектора.

7. В отличие от реформы Сектора образования реорганизация Сектора культуры была проведена на основе внутренних экспертных оценок. Всем сотрудникам Сектора было предложено участвовать в анализе положения и потребностей в улучшении Сектора, и они смогли высказать конкретные предложения в отношении реформы. Реорганизацию Сектора, проводимую на этой основе, нельзя назвать совершенной или окончательной, но такой подход свидетельствует о профессионализме и реализме.

8. В отношении Сектора коммуникации персонал считает, что основным недостатком управления является конкретно неспособность руководителей общаться с теми, кто должен осуществлять программу. Речь не идет о некоей «рационализации» организационной структуры Сектора, где, возможно, отмечается больше всего несправедливости и неясности в управлении людскими ресурсами.

9. Анализ программ секторов естественных наук и социальных и гуманитарных наук был проведен группой экспертов, работа которой вызвала многочисленные критические замечания. Что касается окончательных выводов и рекомендаций этой группы (176 EX/7), то необходимо отметить, что сотрудники соответствующих секторов, в том числе на самом высоком уровне, не могут получить к ним доступа.

10. Второе направление деятельности, которое отмечается в докладе Генерального директора, касается **бюро на местах**. Несмотря на официальные заявления, эти бюро не укрепляются, а скорее брошены на произвол судьбы, поскольку вынужденный перевод некоторых сотрудников, работающих в Штаб-квартире, абсолютно не соответствует потребностям соответствующих бюро, а отражает стремление избавиться по различным причинам от того или иного неугодного лица в Штаб-квартире. Генеральный директор в марте заявил сотрудникам Сектора образования, что он не может согласиться с тем, что перевод в бюро на местах считается наказанием. Вместе с тем такой подход к персоналу соответствует нынешней практике управления людскими ресурсами в Штаб-квартире. В свою очередь в бюро на местах под предлогом «децентрализации» в зависимости от личности руководителя бюро могут применяться диктаторские методы управления людскими ресурсами без какой-либо апелляции, особенно в том, что касается местных сотрудников. Одним из факторов, которые вызывают колебания при отъезде из Штаб-квартиры, конкретно является это полное отсутствие контроля в области управления людскими ресурсами. Штаб-квартира частично осуществляет контроль за управлением бюджетом и программой, однако управление людскими ресурсами оставлено на усмотрение руководителей бюро.

11. Третье направление деятельности касается **административных функций и функций поддержки**. Был проведен, как представляется, внутренний анализ, и сотрудники могут быть лишь уверены в здравом смысле, который присущ внутреннему опыту и знаниям. Следует надеяться, что некоторые аспекты систематического игнорирования административных положений, которые были выявлены в результате тщательной внешней ревизии, запрошенной Исполнительным советом (документ 176 EX/39), побудят государства-члены предоставить Организации средства для создания такой администрации, которая будет реально управлять Секретариатом и осуществлением программ. Ревизор со стороны отметил, что недопустимо, когда лица, отдающие приказы, являются в то же время покупателями (как в плане оборудования, так и в плане выбора консультантов), при этом такая же проблема возникает при выборе экспертов на более длительные периоды (набор).

12. Четвертое направление деятельности, о котором говорится в докладе Генерального директора и которое в настоящее время полностью отсутствует в ЮНЕСКО, а именно **управленческий потенциал и подотчетность**, характеризуется самым низким уровнем эффективности, который можно вообразить, а в среднем эффективность должна быть близ-

ка к нулю. Инициативы, которые приветствует Генеральный директор, представляют собой документы, которые иногда хорошо составлены, но которые никогда не применяются на практике. В ЮНЕСКО не существует никакой подотчетности, и неразбериха в Секторе образования является лишь одним из доказательств этого. Независимо от лиц, которые выполняют самые высокие обязанности в Организации, система управления не способна саморегулироваться, тем более что Руководство по административным вопросам ЮНЕСКО, которое игнорируется руководителями, в настоящее время является лишь документом, превосходно свидетельствующим о последовательных стилях управления Организацией на протяжении более чем 60 лет ее существования. Под предлогом децентрализации было осуществлено распыление ответственности вместо ее укрепления, и, как уже отмечал ССЮ в документе 175 EX/6 Add., «*децентрализация и вытекающее из нее делегирование полномочий в отсутствие материальных средств в области управления персоналом создали в этой области ситуацию ничейной земли (no man's land). Очень часто вопросы не решаются из-за того, что конкретное лицо не берет на себя ответственность*».

13. Пятое направление деятельности, которое Генеральный директор называет формированием «**потенциала быстрого реагирования**», касается возможной деятельности Организации в постконфликтных ситуациях или ситуациях, связанных с ликвидацией последствий бедствий. Улучшения в этой области необходимо еще доказать. Однако быстрое реагирование в случае проблемы управления людскими ресурсами отсутствует, несмотря на постоянное и вызывающее беспокойство увеличение числа серьезных или мелких конфликтов в рамках Секретариата.

14. ССЮ не может высказаться в отношении предложения о более широком использовании **национальных сотрудников категории специалистов** (шестое направление деятельности), однако обращает внимание на проблемы управления персоналом, которые связаны с таким видом контрактов, и на то, что такая инициатива может причинить ущерб международной гражданской службе.

15. Седьмое направление деятельности касается одного из наиболее важных аспектов отсутствия управления людскими ресурсами: использования **профессиональных качеств сотрудников категории общих служб**. Внешние кандидаты, которые имеют очевидный профиль сотрудников категории специалистов, набираются на должности сотрудников категории общих служб для выполнения работы сверх требований, связанных с должностью. Это является препятствием на пути профессионального роста сотрудников, в течение длительного времени работающих в Организации, и источником проблем, лишаящих сотрудников мотивации. Кроме того, должности многих сотрудников категории общих служб стали связаны с выполнением конкретных задач, присущих должностям сотрудников категории специалистов (из-за нехватки сотрудников и благодаря профессиональным качествам и преданности делу работающих сотрудников), однако из-за критериев, связанных с бюджетом и географическим распределением, важность выполняемых обязанностей и качество выполняемой работы не признаются.

16. Что касается восьмого направления деятельности, касающегося **гендерной сбалансированности и географического распределения персонала**, то ССЮ отказался признать значимость показателей в этой области до тех пор, пока такой баланс не будет достигнут во всех структурах Секретариата, в частности в верхнем руководящем эшелоне.

17. Наконец, девятое направление деятельности «вновь подтверждает обязательство обеспечивать **набор и удержание** высококвалифицированных сотрудников и создавать благоприятную для работы среду». Что касается рабочей обстановки, то ССЮ осуждает ее опасное ухудшение, особенно после 33-й сессии Генеральной конференции. Упоминание же «обязательства» в вопросах найма свидетельствует, конечно же, о плохом знании Устава Организации, в пункте 4 статьи VI которого в **обязанность** Генеральному директору вменяется соблюдение следующего положения: «Персонал набирается на возможно более широкой географической основе, но в первую очередь к нему предъявляются самые высокие

требования в отношении добросовестности, работоспособности и профессиональной компетентности». Однако всецело порочная повседневная практика набора и продвижения по службе сотрудников находится в полном противоречии с этой обязанностью, что подтверждает неэффективность различных мер, перечисленных Генеральным директором в его докладе.

18. Кроме этого, полезно напомнить о том, что ССЮ уже привлекал внимание Исполнительного совета (документ 175 EX/6 Add.) к тому факту, что «набор сотрудников ЮНЕСКО продолжает осуществляться в нарушение установленных правил. Все процедуры соблюдаются лишь внешне. Практически все объявляемые должности предназначаются для лиц, отобранных до официальной оценки, которая проводится таким образом, чтобы все казалось справедливым. В результате отсутствует конкуренция, и у самых лучших и наиболее заслуживающих приема на работу кандидатов не остается никаких шансов. При планировании замещения должностей сотрудников, достигших установленного возраста выхода на пенсию, происходит то же самое. Освобождаемая должность еще до какой бы то ни было оценки «предназначается» для определенного лица в соответствии с критериями, которые не всегда соответствуют тем, что содержатся в Положении о персонале.» К сожалению, с прошлого года в этой области не произошло каких-либо изменений к лучшему. Как мы уже указывали в документе 174 EX/6 Add.: «...применяемые процедуры порочат 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». Если что-либо и изменилось в этой области, то лишь в сторону ухудшения положения, поскольку в силу нехватки ресурсов и чрезмерной занятости HRM отныне не играет ни малейшей роли в деле проверки и исправления положения дел с соблюдением процедур.

II. Ход реализации рамок политики в области людских ресурсов

19. В качестве очевидной задачи можно было бы предусмотреть согласование административных методов в области управления людскими ресурсами в ЮНЕСКО с соответствующей практикой, применяемой во всей системе Организации Объединенных Наций, однако это никоим образом не должно служить оправданием административного бездействия. В ожидании согласования практических методов бедственное положение персонала ЮНЕСКО оказалось в забвении и быстро ухудшается.

20. Что касается введения в действие в ЮНЕСКО Программы по этике по образцу ООН, то согласно скудной информации, полученной ССЮ на заседании КСКП, речь идет о внедрении практики доносительства («добровольного информирования», см. пункт 18 документа 176 EX/INF.12) в качестве главного механизма саморегуляции. Действующие в Организации положения позволяют сотрудникам сообщать об административных злоупотреблениях. Но все упирается в тот факт, что это не приводит к каким-либо корректирующим действиям со стороны центральных служб. Так, единственной жертвой собственной порядочности стало (и по-прежнему остается) то лицо, которое выступило против серьезных нарушений, выявленных ревизором со стороны. Каким же образом можно исправить это положение силами некоего бюро по служебной этике? Вместо использования демократических способов управления с участием коллектива, администрация (по меньшей мере, HRM и IOS) явно поощряет наиболее мрачные и извращенные методы. ССЮ требует обеспечить, чтобы в этой области не принималось каких-либо окончательных решений без обсуждения данного вопроса в КСКП в соответствии с действующими правилами.

21. В документе 176 EX/6 Add. ССЮ уведомил Исполнительный совет о том, что «каждый раз, когда ССЮ сообщает об административных нарушениях, HRM даже после проверки не принимает никаких мер». Говоря об одном из конкретных примеров несоблюдения правил, мы в том же документе далее указывали на тот факт, что «HRM проверило нашу информа-

цию, но по причинам, которые нам не сообщили, никаких мер принято не было». Та неправомерная административная процедура, о которой мы уведомляли, была доведена до конца, не вызвав ни у кого ни малейшего беспокойства.

22. В то же время распространенная недавно брошюра «Нормы поведения международных гражданских служащих» (название, которое было неправильно переведено в докладе Генерального директора на французский язык) вызвала смех среди сотрудников, столь часто оказывающихся бессильными свидетелями постоянного нарушения этих правил. Возможно, было бы полезно также указать на тот факт, что этот пересмотренный вариант «Норм» был представлен Комиссией по международной гражданской службе (КМГС) на рассмотрение Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций еще в 2001 г., но публично обнародован в ЮНЕСКО только в начале 2007 г. Факт расклейки повсюду в ЮНЕСКО афиш, воспроизводящих крупным планом обложку этой брошюры, не может оказать какого-либо воспитательного воздействия. В то же время ССЮ во взаимодействии с Ассоциацией бывших сотрудников ЮНЕСКО (АБСЮ) в письме на имя первого заместителя Генерального директора подтвердила свое предложение о бесплатной организации занятий для всего персонала Штаб-квартиры по вопросу о правах и обязанностях международных гражданских служащих. Это письмо осталось без ответа, несмотря на тот энтузиазм, который неоднократно проявлял по этому вопросу первый заместитель Генерального директора.

Комплексные системы для работы с людскими ресурсами

23. Различные системы программного обеспечения по управлению людскими ресурсами, не согласующиеся с другими механизмами управления в Организации, вовсе не обязательно оказываются эффективными лишь благодаря тому, что в них используется современная технология, и не могут заменить ответственного подхода со стороны конкретных людей. Так, например, при всем своем удобстве система управления отпусками TULIP страдает от отсутствия ответственного контроля.

Схемы повышения по службе с учетом заслуг и признания достижений

24. Идея предложить персоналу систему признания конкретных заслуг с единовременной выплатой премии не может служить достаточной мотивацией в рамках нормальной служебной карьеры. Если же говорить о системе повышения по службе на основе заслуг, то сотрудники до такой степени утратили мотивацию из-за слишком массового отсутствия признания, что поначалу служебные повышения должны быть столь высоки, что едва ли впишутся в реальную бюджетную перспективу. Вследствие этого лишь строгое соблюдение правил управления людскими ресурсами могло бы вывести ситуацию из тупика и позволило бы Секретариату ЮНЕСКО вновь обрести чувство удовлетворения и энтузиазма. К тому же, о системе повышения по службе на основе заслуг, которой персонал Организации был лишен на протяжении шести лет, Генеральный директор объявил 15 ноября 2005 г. («до возвращения в течение следующего года к системе повышения по службе на основе заслуг, которая будет применяться ко всем сотрудникам,...»), но она до сих пор не введена в действие. Имеет ли место непредумышленная задержка?

III. Основные данные о кадровой ситуации

25. Опубликованные в докладе Генерального директора статистические данные лишены достаточных деталей и не носят целостного характера, а в соответствующих пояснениях не обеспечивается транспарентность. Так, согласно докладу Генерального директора можно было бы с удовлетворением констатировать, что в промежутке между периодом действия документа 30 C/5 и работой Секретариата вплоть до 1 января 2007 г. имелось лишь девять должностей заместителей Генерального директора (ADG) из десяти постов, существовавших первоначально. Но как объяснить тот факт, что для пяти программных секторов, а также секторов администрации и внешних связей, ЮНЕСКО потребовалось две дополнительные должности ADG, особенно в свете столь сложной бюджетной ситуации? Легко ликвидируют-

ся должности категории общих служб или специалистов и даже должности директоров, но считается нормальным продлевать сверх установленного пенсионного возраста контракты лицам, занимающим должности ADG и при этом не выполняющим соответствующих обязанностей.

Контракты бывших сотрудников

26. Сам по себе тот факт, что при выходе того или иного сотрудника на пенсию в соответствии с регламентирующими документами констатируется, что его знания и квалификация оказываются необходимыми и незаменимыми для Организации, служит реальным подтверждением неэффективного управления людскими ресурсами. В нормальной ситуации следовало бы заранее обеспечить подготовку соответствующих лиц для естественной замены убывающих сотрудников или достаточно заблаговременно предусмотреть набор сотрудников, необходимых для обновления персонала.

27. Вместе с тем в вопросе о контрактах с консультантами на символическую сумму в 1 доллар (которые рассматриваются в документе 176 EX/42) совершенно лишено оснований утверждение о том, что «к ним относятся, главным образом, лица, в том числе бывшие сотрудники, которые могут обеспечить бесперебойную передачу знаний и институциональной памяти следующему поколению» (пункт 25 указанного документа). В действительности же эти бывшие служащие или пожизненные консультанты занимаются той или иной программой, которую знают и осуществляют только они, никоим образом не способствуя передаче знаний, которую, между тем, они должны были обеспечить до достижения пенсионного возраста, предусмотренного регламентирующими документами.

28. Некоторые из бывших сотрудников вносят значительный вклад в осуществление программ, однако использование их услуг на якобы добровольной основе наносит ущерб эффективному обновлению и обеспечению качества персонала. Бывшие сотрудники ЮНЕСКО имеют свою ассоциацию (АБСЮ), которая, по-видимому, была бы готова на бесплатной основе вносить вклад в тот анализ, который должен проводиться Секретариатом в целях постоянного совершенствования своей работы.

Контракты временного характера

29. Бюджетные ограничения и, прежде всего, недостаточная честность по отношению к государствам-членам являются основной причиной широкого применения контрактов «временного характера» (контрактов консультантов и, прежде всего, контрактов с выплатой гонораров), которые способствуют использованию рабочей силы, не учитываемой по официальной статье расходов на персонал. Многие лица, не подпадающие под контроль HRM, нанимаются для выполнения той же работы, что и штатные сотрудники (реальное постоянное присутствие в служебном помещении в те же рабочие часы; закрепление за ними кабинетов, номеров телефонов и электронных адресов и т.п.), на основании контрактов с выплатой гонорара. Такие вопиющие нарушения всем известны, и с ними приходится мириться, поскольку порой это оказывается единственным способом прибегнуть к услугам специалиста, необходимого для успешного осуществления работы различных групп. В то же время, на лиц, нанимаемых таким образом Организацией, не распространяется какое-либо социальное обеспечение или трудовое право. ССЮ вместе с МАПЮ неустанно поднимают эти болезненные проблемы, однако не представляется возможным найти какое-либо решение, поскольку такого рода контракты в принципе не относятся к сфере управления людскими ресурсами.



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет
Сто семьдесят шестая сессия

176 EX/6
Partie I Add. 2

ПАРИЖ, 19 апреля 2007 г.
Оригинал: французский

Пункт 6 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора
об осуществлении процесса реформы**

ЧАСТЬ I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

ДОБАВЛЕНИЕ 2

РЕЗЮМЕ

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

**ЗАМЕЧАНИЯ МАПЮ ПО ДОКЛАДУ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА ОБ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ПРОЦЕССА РЕФОРМЫ
ЧАСТЬ I: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА (176 EX/6 PARTIE I)**

Введение

1. Как мы уже подчеркивали в одном из предыдущих выступлений в Комиссии по финансовым и административным вопросам Исполнительного совета на его 171-й сессии¹, МАПЮ трудно определить, стало ли давать какие-либо результаты осуществление среднесрочной и долгосрочной кадровой стратегии и ее руководящих принципов в области управления людскими ресурсами. Для оценки ожидаемых результатов не предусмотрено никакого критерия оценки. До настоящего времени не было проведено никакой четкой оценки прямых или косвенных расходов.

2. С учетом этих оговорок МАПЮ рассмотрела документ 176 EX/6 (Часть I) в том порядке, в котором в нем излагается информация, с тем чтобы представить ниже свой вклад в работу Исполнительного совета на его 176-й сессии. Таким образом, мы прежде всего изложили наши взгляды на основные инициативы, которые были предприняты в соответствии с девятью принципами деятельности в рамках стратегии, подчеркнув при этом возникшие проблемы и предложив несколько рекомендаций в целях их решения. Затем мы высказали несколько замечаний в отношении некоторых результатов, достигнутых в деле реализации руководящих принципов управления людскими ресурсами. В заключение были сформулированы замечания в отношении некоторых цифровых данных, касающихся персонала.

I. ОБЗОР СРЕДНЕСРОЧНОЙ И ДОЛГОСРОЧНОЙ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ

Реорганизация кадровых ресурсов секторов (принцип деятельности 1)

3. МАПЮ признает, что было предпринято несколько инициатив по улучшению управления кадровыми ресурсами в некоторых секторах. Однако в Секретариате по-прежнему отмечается неразбериха в результате такой реорганизации. Еще многое остается сделать для обеспечения информационных потоков между администрацией, персоналом и его представителями в случае реорганизации секторов, подразделений, рабочего процесса и политики или других инициатив, связанных с изменениями.

4. Действительно, опыт показывает нам, что решения, которые принимаются без подлинного диалога с теми, кого они затрагивают, плохо воспринимаются и оцениваются и что отсутствие своевременных решений вызывает ненужное бездействие, разочарование и стресс. Кроме того, поскольку повседневное управление персоналом больше не осуществляется в централизованном порядке на уровне Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM), а осуществляется на уровне секторов и даже подразделений, имеется мало возможностей для перевода и распределения коллег, которые лишились своих должностей в результате реорганизации. Все фактически зависит от доброй воли руководителей, которые ревностно используют свои новые prerogatives.

5. В этих условиях ЮНЕСКО может лишиться значительной части своих сотрудников из-за отсутствия политики управления с участием персонала. Даже если мы полностью уважаем и поддерживаем цели реформы, проводимой Генеральным директором (ГД), мы можем лишь признать, что последствиями реорганизации являются:

- игнорирование принципа консультаций с соответствующими сотрудниками и представителями персонала;

¹ См. документ 171 EX/6 Part I Add. 2, пункты 3-5.

- принятие ответных мер в случае информирования о нарушениях или невыполнении этических норм (нарушения действующих норм и процедур, кодекса поведения международных гражданских служащих и/или норм профессиональной этики и т.д.);
- умаление прав и льгот, которыми пользуются затронутые реорганизацией сотрудники, без необходимой компенсации для обеспечения справедливости в случае внутреннего перераспределения и перевода в подразделения на местах.

6. Соответственно, МАПЮ выражает сожаление в связи с тем, что до сих пор официально не создано механизма, который позволял бы обеспечивать не только признание реорганизации, затрагивающей сотрудников, как таковой, но и ее своевременное и транспарентное проведение. Не в качестве бюрократической процедуры, а с полным участием персонала и его представителей на всех этапах для того, чтобы ограничить, насколько это возможно, размер социальных издержек и избежать принятия в последний момент решений, затрагивающих вопросы занятости.

7. Именно в целях обеспечения того, чтобы не только мы стремились улучшить эту ситуацию, мы потребовали и добились, чтобы данный вопрос стал предметом совместных консультаций между Ассоциацией/Союзом сотрудников, с одной стороны, и первым заместителем Генерального директора (DDG), с другой. Таким образом, в течение нескольких месяцев мы вместе разрабатываем **директивы, касающиеся управления процессами изменения и реорганизации**, взяв в качестве примера передовую практику, которая в настоящее время применяется в этой области в МОТе.

8. DDG, который всегда проявлял в отношении нас стремление не только информировать, но и слушать, уже заявил, что при осуществлении будущих программ реорганизации он будет персонально следить за тем, чтобы все руководящие сотрудники Секретариата строго соблюдали эти директивы. Мы ожидаем, что это позволит улучшить **транспарентность** процесса принятия решений и гарантировать то, что **все сотрудники**, затрагиваемые реорганизацией, **будут информироваться в самые короткие сроки о любых возможных изменениях** в области их работы и **вызвавших их причинах**.

9. Однако последние имеющиеся примеры в этом отношении контрастно отражают сложившуюся ситуацию, что особенно поучительно для МАПЮ, которая прислушивается к своим членам и сотрудникам Секретариата. Действительно, **в Секторе культуры** реорганизация, проводимая на основе углубленных консультаций и разработки ее деталей с участием сотрудников, имеет все шансы стать не только мотивирующей и приемлемой, но и практически одобренной всеми. Следует надеяться, что подобная ситуация будет отмечаться и в случае предусмотренной реорганизации **Сектора естественных наук** и **Сектора социальных и гуманитарных наук**.

10. В другом случае, а именно **в Секторе образования**, решение о реорганизации было принято без реального согласования ни с его сотрудниками, ни с их представителями. Вероятно, это было гораздо проще и быстрее, однако сейчас многое остается сделать в области практического выполнения этих решений, определения индивидуальных задач, перехода от старой к новой структуре Сектора. В ближайшее время, по нашему мнению, необходимо уменьшить негативное воздействие такой реорганизации на сотрудников и внимательно следить за тем, чтобы в продолжающемся процессе реформы не допускались те же ошибки, которые были совершены вышедшим в отставку заместителем Генерального директора.

11. Эти ошибки вызвали серьезную напряженность, которая в настоящее время усиливает общую атмосферу неуверенности в будущем, что вредит здоровым отношениям в этом секторе и, соответственно, приверженности делу и основным показателям работы его персонала. Задача МАПЮ заключается в том, чтобы в интересах Организации эти вопросы были разрешены надлежащим образом в целях принятия соответствующих быстро определяемых

и реализуемых мер для восстановления морального духа этих коллег и усиления их преданности работе.

12. Именно с этой целью в сентябре прошлого года совместно с ССЮ мы предложили вышеупомянутому заместителю Генерального директора и директору HRM изыскать альтернативные варианты перераспределения в подразделениях на местах шести коллег, должности которых были упразднены в результате этой реорганизации, однако это оказалось тщетным. Тем не менее, мы продолжили наши усилия в координации с первым заместителем Генерального директора, и благодаря его личному участию в ноябре прошлого года были найдены решения в случае четырех сотрудников, причем консультации проводились до тех пор, пока не были окончательно урегулированы два других случая.

13. Кроме того, в совместном коммюнике от 20 марта этого года² МАПЮ вместе с ССЮ отразила чувство беспокойства, отмечающееся у большинства этих коллег, которые не хотят больше никогда страдать от злоупотреблений, совершенных в ходе разработки и проведения реорганизации, предпринятой заместителем Генерального директора, который вышел в отставку. С учетом их беспокойства, которое нам еще предстоит устранить, мы сразу же обратились к администрации с просьбой принять, прежде чем продолжать реформу Сектора, необходимые меры, с тем чтобы избежать таких последствий, гарантировать надлежащий переход и извлечь все уроки из этого пережитого плачевного опыта.

14. Действительно, правда, сказанная в **«Докладе ревизора со стороны о процедурах, применяемых для найма консультантов в целях реструктуризации Сектора образования»**³, который касается, естественно, указанного заместителя Генерального директора, является весьма тяжелой для всех нас. Мало найдется тех, кто будет с удовольствием читать или заслушивать крайне неприятные выводы, которые сделал ревизор со стороны. Мы, сотрудники Секретариата, глубоко разочарованы в связи с такими свидетельствами нарушений административных и финансовых правил, касающихся закупок и контрактов с выплатой гонораров, которые были совершены данным заместителем Генерального директора.

15. Никто из нас не может испытывать гордость в связи с разоблачениями, касающимися этого высокопоставленного сотрудника Организации, или тем плохим примером руководства, который он таким образом подал ЮНЕСКО и даже всем остальным учреждениям общей системы Организации Объединенных Наций. Кто из нас может отныне утверждать, что управление в ЮНЕСКО не является проблемой или что оно не требует более радикальной реформы? По мнению МАПЮ, **альтернативы реформе не существует**, если не подтверждается истинное стремление к изменениям и если мы хотим, чтобы Организация вновь снискала и сохранила то уважение в рамках международного сообщества, которое требует ее работа. Короче говоря, **нам всем необходимо извлечь весьма суровые уроки...**

16. Необходимо извлечь уроки в связи с важным значением транспарентности и прежде всего необходимостью еще большего уточнения обязанностей, четкого определения процедур для того, чтобы все сотрудники и все сектора Секретариата точно знали, каковы их полномочия и обязанности с точки зрения подотчетности. Необходимо извлечь уроки в связи с необходимостью утверждения новых реформ, направленных на обеспечение того, чтобы у кандидатов на руководящие должности имелись навыки управления персоналом, на улучшение работы высокопоставленных сотрудников, укрепление контроля и подотчетности в отношении финансовых отчетов и осуществление контроля за тем, чтобы во всех случаях и на всех уровнях соблюдались наиболее строгие этические нормы. Необходимо извлечь уроки в связи с проверкой и, в частности, необходимостью иметь механизмы, которые позволяют в случае обнаружения недостатков в ходе проверки быстро принимать меры по их устранению. Необходимо, в частности, извлечь уроки в связи с необходимостью обеспечения наиболее высокого, по возможности, уровня добросовестности и эффективности.

² Опубликованном под названием «Заместитель Генерального директора по вопросам образования вышел в отставку: необходимо быстро извлечь уроки из этого!».

³ См. документ 176 EX/39.

17. Таким образом, МАПЮ **рекомендует** воспользоваться этим случаем для **весьма внимательного изучения всех этих уроков**, определения, в какой мере они могут позволить улучшить управление людскими ресурсами и даже в более общем плане функционирование Секретариата, и приступить с этой целью к новым реформам. Искренне надеюсь, что этот **уникальный шанс** не будет упущен, мы с облегчением узнали, что администрация уже одобрила и намеревается выполнить все рекомендации, высказанные в вышеупомянутом докладе ревизора со стороны.

18. Мы, естественно, будем весьма рады внести вклад в разработку и принятие в короткие сроки конкретных мер по выполнению этих рекомендаций. Действительно, о значении какого-либо учреждения можно судить по его способности реформироваться, и в настоящее время значительная часть международного сообщества даже вне рамок системы Организации Объединенных Наций смотрит за тем, что происходит или не произойдет в ЮНЕСКО.

Единство действий Организации Объединенных Наций (принцип деятельности 2)

19. В пункте 10 рассматриваемого документа упоминается «**реформа, сосредоточенная на единстве действий Организации Объединенных Наций**», которая по-прежнему является центральным вопросом, представляющим интерес для нашего Генерального директора и деятельности Организации, с учетом отмечавшейся государствами-членами на различных форумах очевидной необходимости изменений в новых условиях, в которых работает Организация. Вместе с тем, мы ничего не знаем о воздействии, которое может оказать эта реформа на персонал. Проводится ли дискуссия по этому вопросу? Сама идея «**Единая ООН**» уже вызывает некоторое замешательство как в Штаб-квартире, так и в подразделениях на местах, в частности среди наших коллег, выполняющих свои функции в пилотных странах.

20. Следует ли изменить Устав ЮНЕСКО? Должны ли мы пересмотреть Положение и правила о персонале Организации? Следует ли также радикально изменить наши права и обязанности, с тем чтобы наша Организация была адаптирована к другим организациям? Может ли эта реформа затронуть наш статус и/или умалить наши полученные права? Готов ли Генеральный директор созвать общее собрание сотрудников Секретариата для обсуждения **реформы ООН и ее воздействия на персонал**? Вот лишь несколько вопросов, которые нас беспокоят и на которые мы хотели бы получить ответ от администрации. Действительно, мы считаем, что необходимо устранить неопределенность и установить доверие, которое позволяет без опасения и неизвестности продвигаться вперед. Персонал хочет и имеет право знать, и его нельзя заставлять ждать. Мы считаем, что в данном случае речь идет о **приоритетной теме**.

Модернизация административных функций и функций поддержки (принцип деятельности 3)

21. МАПЮ хотела бы подчеркнуть, что усилия по повышению эффективности работы Организации и улучшению предоставляемых ею услуг, которые предпринимаются Сектором администрации (ADM) с активным участием персонала, являются позитивной мерой, которую мы полностью поддерживаем и одобряем в отличие от любых других мер.

22. С учетом проблем, затронутых в вышеупомянутом докладе ревизора со стороны, мы поддерживаем все усилия по **улучшению транспарентности процесса закупок** Организации и рекомендуем провести его **удостоверение** с помощью исследования, позволяющего сравнить его с процессами, используемыми в других организациях, для обеспечения того, чтобы вносимые улучшения полностью отвечали наиболее строгим международным нормам.

Система подотчетности и подготовки старших руководителей (принцип деятельности 4)

23. Таблицы делегирования полномочий и подотчетности, создание под председательством первого заместителя Генерального директора Комитета по делегированию полномочий и подотчетности и соглашения о служебной деятельности, заключенные с некоторыми старшими руководителями, являются результатами, достойными похвалы, но далеко не достаточными. Действительно, эти инициативы позволили начать процесс изменения состояния духа, но они пока еще не позволили в полной мере обеспечить поддержку со стороны персонала и руководителей и оказать все свое потенциальное воздействие.

24. Фактически, ответственность за принятие решений в области управления людскими ресурсами и обязательство отчитываться за них не везде имеют одинаковую степень приоритетности. Кроме того, до настоящего времени ни один механизм не позволял анализировать, насколько нам известно, тип решений и меры, которые необходимо принимать в тех случаях, когда решения являются ошибочными и/или необоснованными.

25. Кроме того, как хорошо известно каждому, Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) не обладает полномочиями для принятия таких мер. Оно может, вероятно, давать советы и заключения руководителям секторов, в которых возникают проблемы, но ничто не заставляет их следовать им. Единственное, что можно сделать для того, чтобы осудить систематические нарушения со стороны этих руководителей, – это довести вопрос до сведения Генерального директора или его первого заместителя и/или вышеупомянутого Комитета, председателем которого он является, для принятия соответствующих мер.

26. Поэтому для нас речь в данном случае не идет о подлинной **«системе подотчетности руководителей»**. Эта новая концепция **«подотчетности»** директоров программ, которую нам никто конкретно не излагает, также вызывает определенное беспокойство. Действительно, лекарство может быть опаснее болезни, поскольку речь идет о том, чтобы сделать подотчетными за свои действия руководителей, которые обычно либо откладывают принятие решений, которые могут создать для них проблемы, либо предпринимают репрессивные действия в отношении коллег, которые профессионально выполняют свои функции и обязанности или которые сообщают о нарушениях, например, маргинализируя или даже убирая их из соответствующего подразделения путем упразднения их должностей, как это недавно сделал вышедший в отставку заместитель Генерального директора в отношении одного из коллег, занимавшего в то время должность руководителя Группы по вопросам администрации и финансов Сектора образования (руководитель АО/ED).

27. В качестве Ассоциации мы, несомненно, считаем, что нужна эффективная администрация. Однако в настоящее время у нас складывается скорее впечатление, что она реформируется для того, чтобы сделать непрозрачными полномочия руководителей наряду с игнорированием их индивидуальной ответственности и контроля за их действиями и/или решениями. Во всяком случае мы констатируем, что в системе отмечаются некоторые «колебания», тем более что **HRM не обеспечивает надлежащего управления и достойного контроля**. Мы рекомендуем Бюро сделать это и желаем, чтобы оно располагало большими кадровыми ресурсами и финансовыми средствами.

28. В целом, для обеспечения реальной эффективности системы МАПЮ **рекомендует создать гораздо более мощный центральный орган по наблюдению и контролю, располагающий необходимыми средствами и полностью независимый**, который обладал бы достаточными полномочиями для осуществления контроля за тем, каким образом сектора толкуют и применяют правила и процедуры, и обеспечения их применения для гарантирования равного отношения ко всем сотрудникам. Действительно, мы убеждены в том, что без ресурсов и средств ни одна из целей реформы в области людских ресурсов, даже самая скромная, не может быть достигнута.

Повышение квалификации сотрудников категории общих служб (принцип деятельности 7)

29. Мы особо отмечаем проект по повышению квалификации сотрудников категории общих служб (GS) и признаем его полезность. Вместе с тем, мы с сожалением констатируем, что, несмотря на опыт в отношении стандартных должностных описаний (т.е. типовых должностных обязанностей), накопленный МАПЮ благодаря проведению классификации должностей GS, HRM и Сектор коммуникации и информации (CI) уже приступили к осуществлению этого проекта, не привлекая представителей персонала к его разработке и выполнению.

30. Ввиду чрезвычайно ограниченных в настоящее время возможностей для обучения и профессионального совершенствования GS, мы также считаем, что необходимо предпринять более всеобъемлющие усилия в плане как обеспечения того, чтобы их служебная деятельность способствовала расцвету личности и приносила чувство удовлетворения, так и заслуженного признания талантов и квалификации этих коллег, которые играют весьма важную роль в выполнении мандата Организации. Сотрудники смежных категорий (работники мастерских, службы охраны и безопасности, приема посетителей и т.п.) также имеют аналогичные потребности, которые нельзя игнорировать.

Географическое разнообразие и гендерная сбалансированность (принцип деятельности 8)

31. МАПЮ приветствует уже достигнутый прогресс в деле сокращения числа непредставленных и недопредставленных государств-членов. Мы призываем продолжать эти усилия в целях обеспечения как можно более широкого географического распределения персонала во всех программных секторах и центральных службах Секретариата. Необходимо делать все возможное для широкого использования метода набора национальных сотрудников категории специалистов, который представляется нам одним из эффективных средств улучшения географической представленности.

32. Необходимо также принимать все меры для преодоления нынешней тенденции к снижению числа сотрудников из развивающихся стран, назначаемых на должности директоров и выше, и для того, чтобы положить конец такой ситуации, когда женщины занимают меньше должностей сотрудников категории специалистов, чем это предусмотрено поставленными целями.

II. ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ РАМОК ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

Реформа контрактов и унификация условий службы в подразделениях на местах

33. В пункте 19 рассматриваемого документа упоминается контрактная реформа и гармонизация условий службы для сотрудников в подразделениях на местах, в отношении которых в рамках Организации Объединенных Наций были приняты решения Комиссией по международной гражданской службе (КМГС) во имя так называемой рационализации системы.

34. Однако, с одной стороны, что касается **реформы контрактов**, то мы с удовлетворением отмечаем, что на основе диалога, в эффективности которого мы твердо убеждены, мы участвовали в деятельности рабочей группы МАПЮ/ССЮ-DDG/HRM, которая на протяжении нескольких месяцев занималась проведением совместных консультаций по упорядочению ситуации в отношении тех лиц, которых мы называем **«временными сотрудниками»**, в целях прекращения определенных злоупотреблений и нарушений процедуры и обеспечения возможного урегулирования некоторых случаев.

35. Разумеется, трудно действовать в неясной обстановке, обусловленной неточностью данных по учету этих коллег, которые зачастую остаются анонимными, и недостаточным контролем за шаткой ситуацией, порождаемой явно проявляющейся в некоторых секторах

тенденцией к злоупотреблению контрактами, не позволяющими заинтересованным лицам пользоваться теми социальными благами, на которые они имеют право.

36. Однако для МАПЮ, сохраняющей приверженность традиционной концепции трудового права, временный характер работы означает, что существует ряд постоянно работающих лиц, которые работают по гонорарным контрактам или в качестве консультантов и внештатных сотрудников вне контроля со стороны HRM и они используются в нарушение применяемых в этой сфере нормативных положений и без эффективного контроля, что со всей очевидностью является методом, позволяющим избежать предоставления временных контрактов или контрактов на установленный срок, которые, даже будучи более дорогостоящими, обеспечивают те социальные блага, на которые имеют право все сотрудники.

37. К этому следует добавить используемые на местах **контракты на предоставление услуг (КУ) и специальные контракты на предоставление услуг (СКУ)**, которые, как и **временные контракты**, позволяют получить дешевую рабочую силу, лишенную социальной защиты. Мы не располагаем точными цифрами в этой области, однако имеющиеся показатели являются достаточно тревожными.

38. В связи с этим мы в настоящее время занимаемся регистрацией всех случаев, касающихся соответствующих сотрудников, и будем продолжать содействовать нормализации их ситуации в координации с DDG. Однако в этой области администрация должна осуществлять подлинный контроль, который в течение долгого времени отсутствовал.

39. МАПЮ также хотела бы выяснить мнение администрации относительно проявленного КМГС желания считать, что работа в Организации Объединенных Наций не должна больше рассматриваться в качестве служебной карьеры и что контракты на неограниченный срок должны быть упразднены. В рассматриваемом документе об этом не сказано ни слова.

40. Однако было бы целесообразным в ответ на это пожелание занять позицию в пользу стабильности трудоустройства, тем более что в ходе важного межпрофсоюзного совещания, состоявшегося в декабре 2003 г. в Нью-Йорке, все представленные делегации высказали серьезную озабоченность по этому поводу в декларации принципов, которую активно поддержал председатель МАПЮ.

41. В последние месяцы мы неоднократно высказывали DDG и HRM озабоченность по этим вопросам в рамках совместных консультаций, которые мы проводим с ССЮ. В настоящее время дискутируется вопрос о **преобразовании контрактов на установленный срок в контракты на неопределенный срок**, и у нас есть достаточно оснований надеяться на достижение убедительных результатов по завершении этих обсуждений.

42. Что касается **гармонизации условий службы для сотрудников в подразделениях на местах**, то в этой области у нас также нет свидетельств о **пересмотре надбавок за мобильность и работу в трудных условиях**, о которых было принято решение в КМГС, а также в отношении мер, принимаемых администрацией для осуществления этого решения. Это направлено на рационализацию и совершенствование надбавок в связи с мобильностью, которая присуща международной гражданской службе. Те льготы, которые имеются в этой области, например, у наших коллег из ПРООН и УВКБ, не вызывают каких-либо сомнений. Но как же обстоит дело в ЮНЕСКО?

43. Наконец, что касается подразделений на местах, то в результате принятия единых положений в рамках Организации Объединенных Наций проблема, касающаяся **метода расчета окладов местных сотрудников**, остается полностью не решенной, и возможные экономические последствия его применения по-прежнему являются источником озабоченности наших коллег, работающих вне Штаб-квартиры.

Программа по этике и нормам профессионального поведения

44. МАПЮ с удивлением констатирует, что в пункте 20 рассматриваемого документа указывается, что **HRM и Служба внутреннего надзора (IOS) «разработали набросок программы по этике»**. Причем это было сделано **без каких-либо консультаций с представителями персонала, т.е. в нарушение «Стандартов поведения для международной гражданской службы»**, соблюдение которых является, между тем, конкретной обязанностью руководителей этих двух служб.

45. Наша Ассоциация выражает глубокое сожаление по поводу того, что ей не было предложено участвовать в разработке этой программы по нормам поведения. Она плохо понимает, как эти руководители центральных служб могут ратовать за профессиональную этику, если они не соблюдают указанные Стандарты поведения, в пункте 26 которых по этому вопросу говорится следующее: **«Взаимоотношения между администрацией и персоналом должны строиться на основе взаимного уважения. Избранные представители персонала играют одну из основных ролей в рассмотрении вопросов, касающихся условий службы и работы, а также всех вопросов, касающихся благосостояния персонала...»**. Там также указывается: что **«Непременным условием является ведение постоянного диалога между персоналом и администрацией. Администрация должна способствовать такому диалогу»**.

46. Вместе с тем, она выражает удовлетворение в связи с постановкой вопроса о назначении сотрудника на уровне P-5, ответственного за вопросы профессиональной этики, и поддерживает меры по изысканию внебюджетного финансирования для должности, которая будет создана в этих целях. Вполне очевидно, что мы готовы поделиться своими взглядами по вопросам этики и норм профессионального поведения в ЮНЕСКО в рамках, разумеется, наших функций по защите интересов и представленности персонала.

Результаты обучения персонала

47. МАПЮ также с удовлетворением отмечает успех подготовки персонала по проблематике прав человека и поддерживает придание ей всеобщего характера в интересах всех сотрудников Секретариата. Что касается других программ обучения персонала, имеющих в Секретариате, то мы полагаем, что настало время усовершенствовать их и в большей степени ориентировать их на реальные потребности, связанные с выполняемыми служебными функциями. Эти виды обучения сотрудников не позволяют им подлинным образом приобрести навыки, необходимые для повышения квалификации, а дают только познания общего характера. Они редко подвергаются оценке, позволяющей проверить их соответствие приоритетным потребностям Организации и достижение ожидаемых результатов.

48. Вследствие этого мы **рекомендуем переориентировать имеющиеся в настоящее время программы подготовки персонала на существенные аспекты повышения профессиональной квалификации**. Кроме того, в интересах обеспечения транспарентности мы просим администрацию **ежегодно опубликовывать информацию о стоимости и потребностях в подготовке в каждом секторе в отношении сотрудников как категории специалистов, так и категории общих служб**.

Комплексные системы управления людскими ресурсами

49. Только что завершилась первая фаза развертывания новой системы управления людскими ресурсами (STEP), и МАПЮ выражает по этому поводу свое удовлетворение. Мы надеемся, что Организация своевременно получит необходимые средства для финансирования второй фазы развития этой системы и что это позволит ей обрести подлинные стратегические механизмы для комплексного управления и руководства людскими ресурсами.

50. Пользуясь этой возможностью, мы хотели бы напомнить о проблеме доступа МАПЮ к STEP в целях **автоматического сбора ежегодных взносов** у своих членов, многие из которых ратуют за этот метод. Эта проблема возникла не сегодня, и МАПЮ действительно нуждается в том, чтобы ей безотлагательно было гарантировано предоставление этой возможности наравне с ССЮ, который с самого начала пользуется ею.

III. СТАТИСТИКА И ОБНОВЛЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ

Системы признания заслуг, в том числе посредством повышения по службе

51. МАПЮ не имеет сведений о том, одобрена ли Генеральным директором система повышения по службе с учетом заслуг, в том виде, как она была «предложена» HRM в пунктах 27 и 28 рассматриваемого документа. По состоянию на сегодняшний день не издано никакого административного циркуляра по этому вопросу. Вследствие этого чувство осторожности побуждает нас воздержаться от комментариев в данной области.

52. Достаточно напомнить о том факте, что в рамках предложенной HRM системы такому повышению не подлежат директора и сотрудники более высокого уровня. Однако **по мнению юрисконсульта Организации (DIR/LA), «исключение сотрудников категории D из числа лиц, на которых распространяется система повышения по службе с учетом заслуг, носит дискриминационный характер, поскольку в результате этого к сотрудникам, находящимся в одинаковом положении, будет применяться разный подход»** (AVIS/LA/ADL/2007/004 от 15 февраля 2007 г.). Относясь к числу тех избранных представителей персонала, которые подняли вопрос о включении в эту систему различных категорий сотрудников в ходе прений в Консультативном совете по кадровой политике (КСКП), мы, естественно, присоединяемся к этому юридическому заключению, которое мы намерены и далее отстаивать.

Найм пенсионеров

53. МАПЮ выражает сожаление в связи с тем, что не изменилась практика найма сотрудников, уходящих или уже ушедших на пенсию. Она не согласна с тем, что лица, которые воспользовались мерами стимулирования для досрочного выхода на пенсию, вновь принимаются на работу, и что бывшие сотрудники нанимаются для замещения вакантных должностей, а иногда даже для управления кадровыми вопросами. Эта практика приводит лишь к оттеснению тех сотрудников, которым такие функции могли бы быть поручены, и к созданию помех для их профессионального роста.

54. Ввиду старения персонала Секретариата, в интересах Организации следует обеспечить, чтобы сотрудники, приближающиеся к завершению своей профессиональной карьеры, уходили на пенсию в установленном правилами возрасте, что улучшит перспективы профессионального роста других сотрудников и благоприятно скажется на наборе более молодых сотрудников. Интересы сотрудников, ожидающих нового назначения или повышения по службе, не должны ущемляться из-за неспособности руководителей программ заблаговременно организовать замену будущих пенсионеров.

55. В связи с этим мы просим администрацию четко определить свою политику в отношении продления контрактов после наступления пенсионного возраста. Речь идет о том, что некоторые сотрудники получают возможность продолжать свою деятельность по достижении пенсионного возраста, тогда как другие коллеги ее лишены. Политика в этой области должна гарантировать всем одинаковые права.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

56. МАПЮ настоящим представляет свои взгляды и рекомендации в надежде конструктивным образом способствовать рассмотрению кадровой политики и повышению эффективности Организации, что сегодня как никогда раньше имеет жизненно важное значение. Она признает наличие определенного прогресса в области реформы и в вопросе о диалоге отмечает искренние и плодотворные отношения с администрацией.

57. Вместе с тем, она констатирует, что определенные решения принимаются с отступлением от правил и что зачастую налицо недостаток контроля за применением действующих процедур и положений. Это приводит к увеличению числа индивидуальных тяжб, нарастанию стрессовых ситуаций, в том числе на коллективном уровне, и усилению вышеупомянутого общего чувства неуверенности. Однако мы, будучи убеждены в значимости миссии Организации, хотели бы и далее добиваться перемен, но для этого нам нужно полное уважение прав всех сотрудников и их представителей.

За Исполнительный комитет,
Сидики КУЛИБАЛИ,
Председатель МАПЮ



Организация
Объединенных Наций по
вопросам образования,
науки и культуры

Исполнительный совет
Сто семьдесят шестая сессия

176 EX/6
Part II

ПАРИЖ, 16 марта 2007 г.
Оригинал: английский

Пункт 6 предварительной повестки дня

**Доклад Генерального директора
об осуществлении процесса реформы**

ЧАСТЬ II

Новые средства управления

РЕЗЮМЕ

В соответствии с решением 174 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.

Предлагаемый проект решения: пункт 28.

Введение

1. Комплексная система управленческой информации ЮНЕСКО, схематично представленная на Рис. 1 ниже, разработана в целях содействия переходу Организации к управлению с ориентацией на конечные результаты (УКР). После того, как три ее главных компонента – Система информации о стратегиях, задачах и оценке результатов (SISTER), Финансово-бюджетная система (FABS) и Система совершенствования услуг, связанных с персоналом (STEPS) – будут полностью развернуты и интегрированы в структуру ЮНЕСКО, Организация получит в свое распоряжение современную и мощную систему, которая позволит ей осуществлять управление всеми ее мероприятиями и ресурсами, а также их мониторинг в режиме реального времени, используя единый набор достоверных данных, касающихся основной деятельности, финансовых и административных вопросов. В настоящем документе содержится доклад о ходе внедрения указанной системы, которому предшествовали доклады в документах 171 EX/6, Часть II, 172 EX/4, Часть I, 172 EX/INF.5, 33 C/25, 174 EX/6, Часть II и 175 EX/INF.18 Rev.

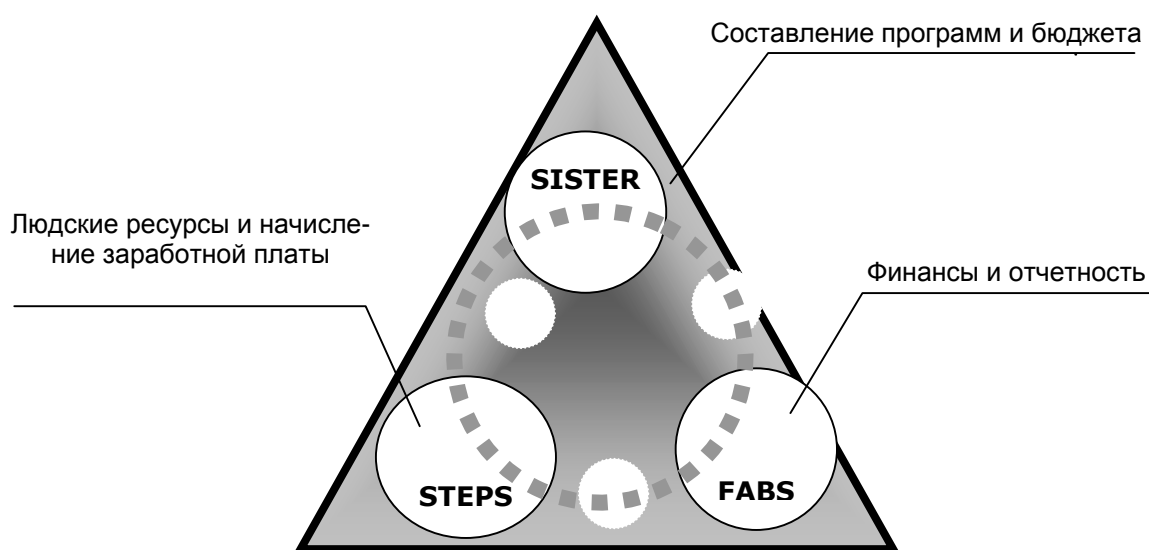


Рис 1. Комплексная система управленческой информации ЮНЕСКО

Новая система SISTER: на пути к управлению на основе широкого и заинтересованного общего участия

2. Следует напомнить, что система SISTER была впервые внедрена в 1998 г. в качестве новаторского инструмента подготовки программы и бюджета, а также обеспечения управления, мониторинга, оценки и отчетности, который требовался для управления с ориентацией на конечные результаты (УКР). В качестве такого инструмента система играет ключевую роль в процессе реформирования программной деятельности, способствуя четкой ориентации на результаты и отдачу и позволяя обеспечить мониторинг реализации и хода выполнения программ. Вместе с тем, по прошествии нескольких лет функционирования этой системы SISTER так и не реализовала в полной мере свой потенциал, в частности по той причине,

что технология, использованная для ее создания, устарела и конечным пользователям становится все труднее применять на практике многие функциональные возможности, заложенные в данной системе. После проведения всестороннего исследования, к началу 2006 г., система была перестроена на новой технологической базе (SISTER-2). Однако в мае 2006 г. программными секторами и подразделениями на местах был высказан ряд опасений по поводу недостаточного, по их мнению, участия программных сотрудников в модернизации системы. В июле 2006 г. этот вопрос был рассмотрен Коллегией заместителей Генерального директора, принявшей решение приостановить дальнейшую разработку этого продукта до проведения обзора, которым летом 2006 г. должна была заняться специальная Группа по организации делового процесса (ГОДП), подотчетная Руководящему комитету по проекту под председательством DIR/ODG.

3. В ходе этого обзора основное внимание было уделено уточнению предназначения и функциональных требований SISTER-2 в том, что касается деловых процессов и данных. Были проведены широкие консультации с привлечением всех основных заинтересованных сторон и пользователей, представляющих программные сектора, центральные службы, Штаб-квартиру и подразделения на местах, которые непосредственно участвовали в работе ГОДП. В ходе этой работы стало очевидно, что трудности, возникавшие при использовании системы, были связаны не только с ее внедрением, но, в значительной мере, и с лежащими в ее основе деловыми процессами и со степенью вовлеченности и участия пользователей. Таким образом, этот обзор и – в более широком смысле – вся деятельность по разработке SISTER-2 дают возможность извлечь некоторые уроки для внедрения других средств, основанных на информационных технологиях.

4. В результате проведения обзора был сделан ряд важных выводов, в частности, в отношении следующего:

- подтверждения технической платформы и выбора подрядчика;
- необходимости разработки гибкого, поддающегося индивидуализации и масштабированию инструмента, который можно было бы адаптировать к изменяющимся потребностям ЮНЕСКО и постоянно преобразующимся условиям ее работы (например, новые характеристики документов 35 С/4 и 34 С/5, реформы в программных секторах и новая Таблица распределения полномочий и подотчетности в отношении внебюджетных мероприятий);
- необходимости создания для новой системы структуры управления на базе органов, учрежденных для проведения обзора, что позволяло бы учитывать потребности внесения изменений и ориентировать разработку и внедрение будущих версий этого инструмента управления;
- необходимости уделять особое внимание обучению и коммуникации в целях укрепления доверия пользователей и повышения полезности и эффективности этого инструмента управления по мере перехода от одной его версии к следующей;
- важности участия пользователей в разработке этого инструмента управления и обратной связи с ними после его внедрения в отношении вопросов, возникающих в связи с повседневным использованием системы;
- необходимости возобновления работы над новой версией SISTER; следует иметь в виду, что система SISTER-2 уже используется в Программе участия для оценки поступающих заявок.

5. В настоящее время завершается подготовка аналитического доклада относительно несоответствия существующей версии SISTER-2 требованиям пользователей, сформулированным в ходе обзора. Четырем консультативным группам по разработке системы было

предложено составить перечень расположенных в порядке приоритетности несоответствий, которые необходимо устранить при разработке SISTER-2, с тем чтобы ввести в действие первый модуль SISTER-2 (SISTER-2.1) в течение весны 2007 г. для работы с документом 33 C/5, а второй модуль (SISTER-2.2) в течение лета для подготовки проектов планов работы по документу 34 C/5. Предполагается обеспечить непрерывное участие пользователей в разработке и внедрении последующих версий системы, а членам консультативных групп по ее разработке уже предложено выполнять функции ключевых экспертов при проведении тестов на предмет удовлетворенности пользователей и при организации учебных занятий в течение всего этого процесса.

6. До внедрения SISTER-2.1 продолжится использование существующего временного инструмента (доступных через Интернет формуляров), с тем чтобы завершение разработки SISTER-2, требующее дополнительного времени, не повлияло на способность Секретариата вести мониторинг и отчетность по программной деятельности.

7. В целом, основной урок, извлеченный из этого обзора, заключается в том, что ЮНЕСКО необходимо усовершенствовать общую организацию и координацию проектов такого типа, уделяя особое внимание вовлеченности пользователей, с тем чтобы обеспечить управление на основе широкого участия, и общую заинтересованность в функционировании систем управленческой информации (см. пункты 20-22 ниже – «Извлеченные уроки»).

FABS: Пройдена важная веха в деле внедрения в подразделениях на местах

8. Как уже сообщалось, в силу бюджетных и кадровых ограничений в Штаб-квартире и, особенно, в подразделениях на местах к внедрению FABS потребовалось применить поэтапный и модульный подход, при котором эта система в определенный момент времени вводилась в какой-то одной группе подразделений на местах модуль за модулем. В этом контексте наиболее важной вехой¹ считалось внедрение финансового модуля (FI), поскольку он позволяет регистрировать расходы на местах в режиме реального времени и вести полный и своевременный учет всей деятельности ЮНЕСКО².

9. После проведения 174-й сессии Исполнительного совета (апрель 2006 г.) финансовый модуль FABS был внедрен еще в десяти подразделениях, в результате чего общее число подразделений, пользующихся FABS-FI увеличилось до 40³, а число обученных пользователей модуля FI до 98. Следует отметить, что эти же пользователи прослушали учебный курс по системе SISTER, проводившейся сразу после подготовки по FABS в целях экономии на путевых расходах. Таким образом, в настоящее время развертывание FABS-FI в подразделениях на местах считается завершенным, поскольку остальным, более мелким, подразделениям с точки зрения затрат целесообразнее вводить финансовые данные в FABS с использованием более простого инструмента, каким является Extranet, вместо полномасштабного развертывания всей системы FABS. Кроме того, указанные подразделения пока не располагают необходимым для этих целей людским потенциалом. Вместе с тем, если со вре-

¹ Первой вехой стало внедрение модуля управления фондами (FM) в 2003-2004 гг. в 50 подразделениях на местах, включая обучение приблизительно 100 пользователей приемам резервирования средств и бюджетного мониторинга.

² Поскольку доступ к этому модулю непосредственно влияет на отчетность Организации, был установлен специальный процесс аккредитации, подробно описанный в документе 171 EX/6, Part II, с тем чтобы подразделения-пользователи имели требуемые возможности и необходимые средства контроля, позволяющие им безопасно и эффективно пользоваться этим модулем.

³ Абуджа, Аддис-Абеба, Аккра, Алматы, Амман, Апиа, Багдад, Бамако, Бангкок, Бейрут, Венеция, Виндхук, Гавана, Дакар, Дар-эс-Салам, Дели, Джакарта, Исламабад, Кабул, Каир, Кингстон, Кито, Либревиль, Мапуту, Мехико, Монтевидео, Москва, Найроби, Пекин, Пномпень, Рабат, Рамаллах, Сантьяго, Сан-Хосе, Ханой, Хараре, Яунде, СЕПЕС (Бухарест), ТВАС (Триест) и ЮНЕВОК (Бонн).

менем положение этих подразделений изменится и когда это произойдет, данный подход можно будет пересмотреть.

10. Внедрение FABS в подразделениях на местах, безусловно, способствовало улучшению управления их бюджетами и обеспечению своевременности отчетности в отношении их расходов, наряду с экономией времени, ресурсов и материалов благодаря тому, что теперь этим подразделениям не приходится обрабатывать информацию о подотчетных суммах вручную или направлять ее в Штаб-квартиру. Теперь большинство подразделений укладывается в сроки закрытия счетов. Сокращение объема балансирующего счета, наблюдавшееся в 2005 г., закрепилось в 2006 г., и на конец 2006 г. у подразделений на местах, использующих FABS-FI, балансирующих счетов не было. В Отделе финансового контролера продолжилась переориентация функций с обработки данных об авансированных суммах на оказание поддержки и мониторинг механизмов внутреннего контроля при сокращении потребности в использовании услуг временных сотрудников.

11. Следующей задачей в процессе внедрения FABS является развертывание других ключевых модулей, включая модули управления материальными ресурсами (MM) и служебных поездок (TV). Однако для этого потребуются некоторая подготовительная работа, в частности, для упрощения модуля MM, используемого в Штаб-квартире, включая оптимизацию типов контрактов. Кроме того, модель служебных поездок претерпевает ряд изменений в результате интеграции систем FABS и STEPS, что потребует учесть в процессе обучения пользователей на местах. Точный график внедрения зависит также от наличия средств, что разъясняется в пункте 25 ниже.

12. Бюро ЮНЕСКО в Бразилиа (UBO) является особым случаем. Как сообщалось ранее, это бюро уже располагает собственной системой (SICOF), которую оно использует для управления значительными объемами средств и большим числом операций (ежегодно на сумму более 100 млн долл., более 1 000 платежей в день). В период с 2004 г. проделан значительный объем работы в целях совершенствования, в качестве первого шага, интерфейса между SICOF и FABS, что позволило бы ускорить обмен данными между двумя системами, не прибегая при этом в обязательном порядке к длительному и дорогостоящему процессу полной замены SICOF. Такой усовершенствованный интерфейс используется с марта 2005 г. для резервирования средств, а к октябрю 2005 г. был подготовлен компонент, связанный с регистрацией расходов. Однако в то время было принято решение отложить внедрение этого компонента до проведения обзора управления этого Бюро и его реорганизации, включая назначение нового административного сотрудника. Между тем, результаты внутренней ревизии подтвердили, что SICOF нельзя считать полноценной системой отчетности и что она характеризуется рядом недостатков, включая возможность нарушения режима безопасности. Таким образом, назрела настоятельная необходимость как можно скорее заменить эту систему на FABS. В настоящее время на этапе подготовки находится проект внедрения в этом Бюро системы FABS. Сметная стоимость проекта составляет 0,5 млн долл. Предполагается, что после окончательной доработки проекта и привлечения необходимых средств его реализация завершится в течение примерно 12 месяцев.

13. Что касается институтов и центров ЮНЕСКО, три из них – МБП (Женева), МИПО (Париж) и СИЮ (Монреаль), завершили первый год работы в системе FABS. Необходимо напомнить, что к институтам и центрам ЮНЕСКО следовало применять иные принципы, чем к подразделениям на местах, в связи с их особым статусом (включая функциональную автономию, собственный бюджетный цикл и потребности, связанные с представлением отчетности). Но, самое главное, они нуждались в комплексном решении, а не в модульном подходе. Несмотря на ряд неизбежных трудностей начального этапа, за последний год пользователи FABS в институтах усовершенствовали свои технические навыки и знания процедур, а также укрепили уверенность в своих способностях по овладению новой системой. В феврале 2007 г. в системе FABS были успешно закрыты счета МБП, МИПО и СИЮ за 2006 г., а оста-

ток средств был перенесен на 2007 г. На этом в институтах завершился полный цикл работы в FABS, и сейчас можно говорить о том, что они всецело подключены к этой системе.

14. Теперь необходимо выработать наиболее подходящие методы подключения к FABS других институтов и центров ЮНЕСКО. Поскольку они существенно различаются по размеру, бюджету и людскому потенциалу, возможно, возникнет необходимость в разработке различных решений. Ряд институтов и центров могут использовать то же решение, что и МБП, МИПО и СИЮ, а другим, вероятно, потребуется его упрощенный вариант, скорее всего, аналогичный тому, который используется в подразделениях на местах. Кроме того, выполнение этой работы зависит от наличия дополнительных средств (см. пункт 25 ниже).

STEPS: завершающий этап подготовки к введению в действие (этап I)

15. После того, как в первые месяцы 2006 г. началось реальное осуществление проекта STEPS, активизировалось проведение учебно-практических семинаров с участием представителей всех основных заинтересованных служб, в том числе HRM, DCO, BB и DIT, в целях обсуждения потребностей пользователей и подготовки подробного технического решения (проекта). Следует напомнить, что в связи с бюджетными ограничениями (см. пункты 25-26 ниже), проект STEPS осуществляется поэтапно.

16. На первом этапе осуществления проекта усилия будут сосредоточены на внедрении основной системы, включая компоненты, связанные с начислением заработной платы, управлением кадрами и должностями, рациональным использованием рабочего времени и служебными поездками. Таким образом, после этого этапа проекта будут реализованы только основные функциональные возможности системы, сгруппированные вокруг начисления заработной платы и касающиеся, в частности, таких элементов, как базовые данные о должностях и сотрудниках, кадровые распоряжения, расчет заработной платы, управление служебными поездками и отчеты. Реализация других функциональных возможностей, которые имеют наибольшую «добавочную ценность» и могут ощутимым образом изменить управление людскими ресурсами, в том числе использование электронной системы набора персонала, оценка эффективности служебной деятельности и профессиональный рост сотрудников, подготовка кадров, онлайн-процедуры, выполняемые сотрудниками самостоятельно, и автоматизация деловых процедур, предусмотрена на этапе II при наличии дополнительных средств.

17. К августу 2006 г. проект этапа I был доработан и одобрен Комитетом по утверждению в составе представителей всех основных заинтересованных служб и административных сотрудников секторов, что позволило приступить к его практической реализации. К декабрю 2006 г. была завершена большая часть основной работы по адаптации новой системы, проведено ее тестирование в подразделениях и осуществлен перенос данных из старой системы. Сейчас завершается оставшаяся работа по адаптации и проверке системы, необходимая для ее введения в действие. Кроме того, в период с октября 2006 г. по февраль 2007 г. было организовано 66 учебных занятий, на которых более 150 сотрудников Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM), Бюро бюджета (BB) и административных подразделений (AO) прошли подготовку для выполнения своих будущих функций в системе STEPS. К тому же, пользователи получили карточки с инструкциями для использования на рабочих местах. Помимо этого, на 2007 г., когда система начнет функционировать, предусмотрено проведение курсов повышения квалификации и обучения без отрыва от работы.

18. В целях проведения повторной проверки конфигурации новой системы и качества данных и предоставления в то же время будущим основным пользователям в Бюро по управлению людскими ресурсами (HRM) и Отделе финансового контролера (DCO) возможности накопить достаточный практический опыт, было принято решение о том, что в течение определенного периода старая и новая системы будут действовать параллельно, при этом данные будут вноситься в обе системы одновременно, а начисление заработной платы в STEPS будет сопоставляться с аналогичным процессом в системе центрального компьюте-

ра. Параллельная работа двух систем в полном объеме началась в декабре 2006 г. и продолжалась до конца февраля 2007 г., что позволило доработать конфигурацию новой системы и постепенно сократить количество ошибок и несоответствий.

19. Участие пользователей во внедрении этой системы было очень активным как в ходе проводившихся учебных занятий, так и на этапе параллельного использования двух систем при начислении заработной платы, и они восприняли ее весьма положительно. В частности, несмотря на увеличение рабочей нагрузки в течение переходного периода, основные пользователи в HRM и DSO проявляли постоянный интерес к этой системе и свою мотивированность. Новую систему планировалось ввести в действие к концу марта 2007 г. Затем начнется подготовка этапа II этого проекта, который позволит Организации использовать все преимущества современной и комплексной системы управления людскими ресурсами.

Извлеченные уроки

20. Внедрение новой комплексной системы происходит в весьма сложной информационной среде, характеризующейся непрерывным использованием всего многообразия разработанных за последние годы информационных систем, в целях удовлетворения обоснованных, но не всегда скоординированных требований различных служб. В результате такого отсутствия слаженности между раздробленными системами пользователям приходится работать с несколькими различными приложениями для выполнения своих ежедневных задач.

21. Хотя ожидается, что новая система, включая SISTER, FABS и STEPS, существенным образом исправит такое положение дел, заменив собой многие несовместимые старые системы и приложения, сама она проигрывает от того, что ее различные компоненты приходится разрабатывать и внедрять в разное время и с привлечением разных групп специалистов. Такая ситуация объясняется главным образом тем, что Организация не может обеспечить достаточный объем средств для осуществления комплексного планирования и выполнения всеобъемлющей программы по реорганизации своих информационных систем. Помимо обеспечения финансовых ресурсов для выполнения такой программы, нацеленной на оптимизацию функционирования всех информационных систем и их увязку с потребностями пользователей, необходимо выработать четкий стратегический план действий на основе долгосрочных стратегических инициатив, а также обладать конкретными профессиональными знаниями и людскими ресурсами. В то же время большая часть из имеющихся в настоящее время ресурсов используется для осуществления мероприятий краткосрочного характера в области развития и оперативной деятельности, что приводит к хронической нехватке средств для финансирования областей, связанных с организацией информационных систем и управления ими.

22. В случае предоставления дополнительных бюджетных средств их можно было бы с пользой инвестировать в рационализацию общей информационной системы ЮНЕСКО и улучшение управления ею. В связи с этим одной из конкретных мер могла бы стать подготовка и осуществление долгосрочной информационной стратегии, обеспечивающей, чтобы для осуществления своей программы ЮНЕСКО использовала наилучшие современные средства поддержки на основе информационных технологий.

Расходы и бюджет на средства управления

23. 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 C/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 двухлет-

них периодов, что неизбежно повлекло за собой увеличение расходов (см. таблицы 1 и 2 в Приложении).

24. По состоянию на декабрь 2006 г. расходы на эти цели, понесенные с 2000 г., составляют 17,5 млн долл. Еще 10,5 млн долл. истрачены на текущий ремонт и эксплуатационное обслуживание FABS (периодические издержки) с момента ее введения в действие в 2002 г. Общие расходы за последние семь лет, составившие по состоянию на декабрь 2006 г. 28 млн долл., 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).

25. Средства, ассигнованные на период 2006-2007 гг. для проведения мероприятий в соответствии с резолюцией 30 C/84, включали: 4 млн долл.⁴ на FABS (в том числе на эксплуатационное обслуживание системы и частично на ее развертывание на местах) и 1 млн долл. на STEPS. Вместе с тем лишь для начала осуществления этапа I STEPS потребовалось по меньшей мере 1,8 млн долл. (включая контракт с компанией «SAP», расходы на персонал и оборудование по проекту за исключением подготовки пользователей). В отсутствие каких-либо новых внебюджетных взносов нехватка ресурсов на осуществление STEPS должна была компенсироваться за счет внутреннего перераспределения средств Специального счета FABS, что вызвало задержки в осуществлении ряда мероприятий, связанных с этой системой, в частности тех, которые относятся к развертыванию модулей MM и TV и подключению к FABS других институтов ЮНЕСКО (см. пункты 11 и 14 выше). Таким образом, для завершения развертывания FABS, в том числе в Бюро ЮНЕСКО в Бразилиа, необходимы дополнительные средства в размере около 1,5 млн долл., которые еще предстоит изыскать.

26. Что касается STEPS, то благодаря дальнейшему внутреннему перераспределению средств (экономия за счет расходов на персонал), имеющийся бюджет в настоящее время составляет 2,4 млн долл. (в том числе средства для подготовки пользователей, выделяемые из предусмотренного на период 2006-2007 гг. бюджета для подготовки кадров Организации)⁵. С учетом стоимости контракта на проведение работ с компанией «SAP» и затрат на дополнительное оборудование, временных сотрудников и подготовку пользователей, общие расходы на внедрение системы в Штаб-квартире могут превысить 3,5 млн долл. Поэтому, как уже указывалось в документе 171 EX/6 Part II и подтверждалось в документе 174 EX/6 Part II, может возникнуть потребность в поэтапном внедрении новой системы в области людских ресурсов (начиная с 2007 г.) с уделением приоритетного внимания компоненту, связанному с начислением заработной платы, в целях сведения к минимуму рисков, с которыми связано использование старой системы.

27. Что касается системы SISTER (которая в резолюции 30 C/84 не упоминается), то связанные с ее внедрением расходы покрываются за счет предусмотренных в документе 33 C/5 средств обычного бюджета в размере 400 000 долл. и выделения 180 000 долл. для расходов на персонал в рамках ФИТОКА.

⁴ Вместо 5 млн долл. в предыдущем двухлетнем периоде.

⁵ Еще 500 000 долл. включены в пакет на сумму 25 млн долл., который предполагается финансировать за счет добровольных внебюджетных взносов (таким образом, эта сумма не может рассматриваться как уже выделенная).

Предлагаемый проект решения

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

Исполнительный совет,

1. **ссылаясь** на решение 174 EX/5 (II),
2. **рассмотрев** документ 176 EX/6 Part II,
3. **принимает к сведению** прогресс, достигнутый в реализации комплексной системы управленческой информации, охватывающей программирование и бюджетирование (SISTER), финансы и отчетность (FABS) и управление людскими ресурсами (STEPS);
4. **принимает далее к сведению**, что средства, определенные до настоящего времени, являются недостаточными для завершения внедрения этой системы, в частности в том, что касается завершения развертывания FABS на местах и реализации STEPS;
5. **принимает также к сведению** нехватку соответствующих ресурсов, как финансовых, так и людских, необходимых для разработки и осуществления всеобъемлющей и долгосрочной стратегии использования информационных технологий;
6. **вновь обращается** к государствам-членам с призывом вносить добровольные взносы (решение 174 EX/5), с тем чтобы Секретариат смог завершить внедрение комплексной системы управленческой информации, а также рационализировать информационную систему Организации в целом и процесс разработки любых новых средств на основе информационных технологий;
7. **предлагает** Генеральному директору продолжить внедрение комплексной системы управленческой информации и представить Совету на его 179-й сессии доклад о ходе работы в этой области.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Расходы и бюджет новых систем ЮНЕСКО, использующихся в области управления финансами и людскими ресурсами

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

	Первоначальная смета ¹ 2000-2001 гг.	Расходы 2000-2006 гг. (по состоянию на декабрь 2006 г.)	
		Разработка	Эксплуатация ²
FABS	10,7	15,4	10,5
Система управления людскими ресурсами	8,3	2,1	0
Итого	19,0	17,5	10,5

¹ Резолюция 30 С/84.

² Не включена в первоначальную смету.

Таблица 2: Бюджетная смета и ассигнования (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	4 368 000
Обычная программа (С/5)	5 000 000	5 000 000	5 000 000	4 000 000
Перераспределение в STEPS	-	-	-	- 800 000
ОП (средства, перенесенные с предыдущих периодов)	-	1 100 000	-	-
ОП (экономия по расходам на персонал)	2 175 600	-	-	-
ОП (средства на подготовку)	-	-	100 000	-
Внебюджетные средства	2 000 000 ³	1 969 000 ⁴	1 358 000 ⁵	1 168 000 ⁵
Процентные поступления	464 400	114 500	119 000	-
STEPS	-	-	-	2 371 300⁶
Обычная программа (С/5)	-	-	-	1 000 000
Перераспределение из FABS	-	-	-	800 000
ОП (средства на подготовку)	-	-	-	260 000
Внебюджетные средства	-	-	-	311 300 ⁵
Итого	9 640 000	8 183 500	6 577 000	6 739 300

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 в рамках ФИТОКА (369 000 долл.).

⁵ Расходы на персонал по проектам, покрываемые в рамках 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).