



Экономический и Социальный

Distr.
LIMITED

E/ICEF/1996/AB/L.6
26 February 1996
RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

ДЕТСКИЙ ФОНД ОРГАНИЗАЦИИ
ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ
Исполнительный совет
Вторая очередная сессия 1996 года
9-12 апреля 1996 года
Пункт 6 предварительной повестки дня*

ДЛЯ

ДОКЛАД О ХОДЕ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ЮНИСЕФ

РЕЗЮМЕ

Настоящий доклад подготовлен в соответствии с решением 1995/25 Исполнительного совета (E/ICEF/1995/9/Rev.1), в котором секретариату предлагалось представлять Совету на регулярной основе обновленную информацию о ходе работы по повышению эффективности системы управления в ЮНИСЕФ.

Глава I содержит информацию о ходе работы после первой очередной сессии Исполнительного совета 1996 года, включая отклики участников последнего совещания Руководящего комитета по вопросам повышения эффективности системы управления; инициативах в направлении повышения эффективности системы управления; и услугах внешних консультантов по вопросам, касающимся снабжения, управления информационными ресурсами и управления финансовыми ресурсами. В этой главе вкратце обобщаются также выводы и рекомендации по итогам работы проектных групп, еще не рассмотренные Руководящим комитетом. В главе II говорится об участии персонала, а в главе III приводится информация о консультациях с Исполнительным советом. Информация о следующих шагах секретариата содержится в главе IV. Руководящие принципы приверженности делу и поведения персонала ЮНИСЕФ содержатся в приложении.

* E/ICEF/1996/9.

СОДЕРЖАНИЕ

	<u>Пункты</u>	<u>Стр.</u>
I. ИНФОРМАЦИЯ О ХОДЕ РАБОТЫ	1 -	403
A. Отклики участников последнего совещания Руководящего комитета по вопросам повышения эффективности системы управления	3 - 16	3
B. Инициативы в направлении повышения эффективности системы управления	17 - 25	6
C. Внешние консультации по вопросам поставок, управления информационными ресурсами и управления финансовыми ресурсами	26 - 28	8
D. Проекты повышения эффективности управления	29 - 40	8
II. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА	41 -	4Б1
III. КОНСУЛЬТАЦИИ С ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ СОВЕТОМ	47 -	12
49		
IV. ОЧЕРЕДНЫЕ ШАГИ	50 -	5B3
A. Консультации по первоначальным предложениям	50 - 51	13
B. Руководящий комитет по повышению эффективности управления	52	13
C. Процесс продвижения вперед	53	13
<u>Приложение</u> . РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ДЕЛУ И ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ЮНИСЕФ		14

Г. ИНФОРМАЦИЯ О ХОДЕ РАБОТЫ

1. После первой очередной сессии Исполнительного совета 1996 года (22-25 января), на которой впервые было принято заявление о задачах ЮНИСЕФ (см. E/ICEF/1996/12 (Part I), решение 1996/1), Руководящий комитет по вопросам управления утвердил руководящие принципы приверженности делу и поведения персонала (см. приложение), разработанные Общим консультативным советом. Проведена работа по распространению заявления о задачах и руководящих принципов в рамках всего ЮНИСЕФ, и выпускаются плакаты с текстом заявления о задачах, которые будут вывешиваться во всех отделениях ЮНИСЕФ и национальных комитетах.

2. Отдел информации распространил заявление о задачах среди партнеров ЮНИСЕФ в Организации Объединенных Наций, правительственных и неправительственных кругах. Заявление о задачах помещено на шести официальных языках Организации Объединенных Наций на собственной страничке ЮНИСЕФ в рамках "World Wide Web" в компьютерной сети "Интернет" и будет включено в такие готовящиеся публикации, как "First Call for Children" ("Главное внимание - детям"), "UNICEF Annual Report" ("Годовой доклад ЮНИСЕФ") и "UNICEF At A Glance" ("Знакомство с ЮНИСЕФ"). Вместе взятые заявление о задачах ЮНИСЕФ и руководящие принципы служат опорой проводимой в настоящее время деятельности в рамках программы повышения эффективности системы управления.

А. Отклики участников последнего совещания Руководящего комитета по вопросам повышения эффективности системы управления

Руководящие принципы приверженности делу и поведения персонала

3. Утвержденные Руководящим комитетом руководящие принципы полностью основаны на результатах обследования, проведенного Общим консультативным советом. Пятьдесят процентов персонала ответили на распространенный в ходе обследования вопросник, подтвердив стремление превратить ЮНИСЕФ в такое место работы, где эти принципы претворялись бы в жизнь и применялись в отношениях между сотрудниками и с партнерами. Общий консультативный совет приступил к осуществлению руководящих принципов в рамках ЮНИСЕФ и совместно с региональными консультативными советами, ассоциациями персонала и руководителями отделений ведет поиск путей учета этих принципов в повседневной работе. Общий консультативный совет и Отдел людских ресурсов совместно работают над обеспечением того, чтобы будущая стратегия в области людских ресурсов способствовала претворению этих руководящих принципов в жизнь.

4. Члены Руководящего комитета обсудили также проекты предложений проектных групп, занимающихся разработкой структуры подотчетности в ЮНИСЕФ, и рассмотрели достигнутый группами прогресс в деле изучения вопроса о взаимоотношениях с национальными комитетами, системой Организации Объединенных Наций и межправительственными и неправительственными организациями; и стратегию и структуру связи.

Структура подотчетности

5. К числу предварительных рекомендаций в отношении структуры относятся предложения о децентрализации функций и процесса принятия решения в ЮНИСЕФ; пересмотр роли штаб-квартиры, региональных и страновых отделений и Отделения в Женеве; предложения о различных видах представительства ЮНИСЕФ в странах, находящихся на разных этапах развития; важность изменения поведения как необходимого условия организационных преобразований, основанных на такой культуре управления, для которой характерна открытость и широкое участие всех заинтересованных сторон; и максимальное использование возможностей для объединения всех

подразделений ЮНИСЕФ в единую электронную сеть в целях повышения эффективности и результативности работы.

6. Директор-исполнитель назначила рабочую группу небольшого состава для рассмотрения предложений по структуре на основе результатов обсуждений в Руководящем комитете и для проверки обоснованности первоначальных предложений, особенно в отношении их потенциала в плане совершенствования функций надзора и подотчетности, обеспечения децентрализации, уточнения роли региональных отделений и Отделения в Женеве и укрепления коллективизма как одного из элементов стратегии повышения эффективности.

7. При разработке своих предложений Группа по осуществлению этапа I проекта по структуре подотчетности согласовала свод принципов, которые имеют, по их мнению, конкретное отношение к подотчетности в ЮНИСЕФ и которыми они руководствовались в своих усилиях по разработке новой макроструктуры для ЮНИСЕФ. Эти принципы заключаются в следующем: а) структуры должны быть приближены к женщинам и детям, в интересах которых в первую очередь осуществляется деятельность ЮНИСЕФ, и должны подкреплять центральную роль странового подхода; б) они должны быть децентрализованы и ориентированы на укрепление потенциала стран; в) ЮНИСЕФ должен быть организацией, постоянно совершенствующей свои знания, усваивающей не только собственные уроки и опыт, но и уроки и опыт других; г) система управления в ЮНИСЕФ должна предусматривать участие всех заинтересованных сторон на основе принципов справедливости, широкого охвата и обратной связи для создания рабочей атмосферы, основанной на принципах ответственности и подотчетности, с уделением особого внимания коллективизму и уважению достоинства и ценности каждой женщины и каждого мужчины в ЮНИСЕФ; е) во всех аспектах работы ЮНИСЕФ основными критериями в процессе принятия решений должны быть эффективность расходования средств и использование сравнительных преимуществ ЮНИСЕФ в обеспечении реального улучшения положения детей; и ф) постоянное внимание должно уделяться обеспечению гласности во всех аспектах работы.

8. Предложения, выдвинутые Группой по осуществлению этапа I проекта по структуре подотчетности, призваны содействовать усилению опоры страновых отделений на собственные силы в соответствии с принципом, согласно которому страновой подход играет центральную роль в ЮНИСЕФ. Роль регионального отделения будет заключаться в оказании поддержки страновым отделениям, при этом главы региональных отделений будут выполнять функции руководителей групп и старших представителей. Группа рекомендовала штаб-квартире уделять первоочередное внимание разработке политики, обеспечению представительства на международном уровне в рамках системы Организации Объединенных Наций и в отношениях с другими глобальными партнерами, поддержке функций надзора и управления, внешним сношениям и оказанию поддержки странам в сложных чрезвычайных ситуациях.

9. Руководящий комитет высказался в целом за поддержку общего направления предложений, особенно укрепления страновой направленности работы ЮНИСЕФ, однако характер изменений, предлагаемых на страновом, региональном уровне и на уровне штаб-квартиры, явился предметом широких дискуссий. Высказывалось важное замечание о том, что штаб-квартире следует по-прежнему поддерживать достаточный контакт с деятельностью, проводимой на страновом уровне, во избежание опасности оказаться изолированной от деятельности, проводимой в рамках страновых программ, в которых, как было заявлено, заключается сила ЮНИСЕФ. Было признано, что возможность объединения всех подразделений ЮНИСЕФ в единую электронную сеть будет иметь в будущем исключительное значение для эффективного обмена информацией в процессе принятия решений на всех уровнях.

Взаимоотношения с национальными комитетами

10. Группа, занимающаяся изучением взаимоотношений с национальными комитетами, предложила считать комитеты представительствами ЮНИСЕФ в промышленно развитых странах и осуществлять управление взаимоотношениями ЮНИСЕФ с национальными комитетами на региональном уровне, а не через центральную структуру, отвечающую за работу с национальными комитетами.

11. Приступая к своей работе, группа выделила три основных вопроса: а) что будет ожидать мир от ЮНИСЕФ в течение следующих 15-20 лет; б) какие изменения необходимо внести во взаимоотношения между национальными комитетами и ЮНИСЕФ для того, чтобы национальные комитеты могли добиться оптимальной эффективности своей работы; и в) каков потенциал мобилизации ресурсов и как он может быть наилучшим образом реализован.

12. Группа разработала предварительные рекомендации исходя из посылки о том, что национальные комитеты следует считать не структурами, находящимися вне системы ЮНИСЕФ, а составной частью этой системы, поскольку они являются "передовыми представительствами" ЮНИСЕФ в промышленно развитых странах. Группа также согласилась с тем, что в будущем ЮНИСЕФ должен идти по пути децентрализации в рамках стратегий, которые целесообразно проводить на региональном уровне. Группа выступила также с идеей о том, что в будущем работа ЮНИСЕФ должна строиться на основе принципа коллективизма в целях повышения гибкости и эффективности.

13. В этих первоначальных рекомендациях подразумевается необходимость совершенствования координации, управления и сотрудничества с национальными комитетами посредством проведения диалога по вопросам политики, планирования работы и ее оценки по основным рабочим показателям; при этом представлять интересы национальных комитетов в ЮНИСЕФ будут региональные группы. Рабочие показатели будут выработаны совместно ЮНИСЕФ и национальными комитетами. Комитеты также станут принимать систематическое участие в пропагандистской деятельности в интересах детей в своих странах в рамках политики, согласованной совместно с Исполнительным советом и финансируемой за счет нераспределенных средств, оставшихся в распоряжении национальных комитетов.

14. До выработки своих окончательных рекомендаций члены этой проектной группы будут продолжать консультации по этим первоначальным предложениям с такими основными участниками деятельности, как национальные комитеты и Исполнительный совет.

Взаимоотношения с системой Организации Объединенных Наций и межправительственными и неправительственными организациями

15. Группа, занимающаяся изучением взаимоотношений ЮНИСЕФ с системой Организации Объединенных Наций и межправительственными и неправительственными организациями, пришла к выводу о том, что последствия предложений по проведению реформы Организации Объединенных Наций, сокращение финансовых поступлений из традиционных источников и усиление влияния неправительственных организаций (НПО) требуют от ЮНИСЕФ разработки более четкой политики в области взаимодействия с партнерами и укрепления организационного потенциала в области проведения углубленного анализа возможностей, возникающих в связи с изменением политической и экономической обстановки в мире. К числу дополнительных задач относится необходимость укрепления функциональных групп ЮНИСЕФ, ведающих делами Организации Объединенных Наций и организационными союзами; выработки более четких руководящих принципов ответственности на уровне штаб-квартиры за поддержание диалога с правительствами; разработки процедур отбора и оценки применительно к партнерам из числа НПО; и обеспечения принятия более стратегических решений в области укрепления партнерских отношений.

16. Руководящий комитет просил эту группу продолжать работу по доработке и реорганизации своих предложений в целях обеспечения большего охвата и ясности. Директор-исполнитель предложила поделиться пересмотренным комплексом предложений с рабочей группой по структуре, с тем чтобы учесть вопросы, возникающие в процессе поиска более эффективных путей взаимодействия с межправительственными, неправительственными партнерами и партнерами в рамках системы Организации Объединенных Наций.

В. Инициативы в направлении повышения эффективности системы управления

17. В декабре 1995 года Директор-исполнитель направила письмо главам всех страновых отделений ЮНИСЕФ и рабочих подразделений в штаб-квартире, в котором призывала их уделять важное внимание своей ведущей роли в деле организации мероприятий на местном уровне по проведению обзора и улучшению показателей работы своих собственных отделений.

18. В письме Директора-исполнителя придавалась особая важность эффективной системе управления людскими ресурсами, которую должен разработать каждый руководитель отделения или начальник секции. В 1996 году старшим сотрудникам предлагается пройти два коротких курса по вопросам укрепления руководства и управления с учетом человеческого фактора в ЮНИСЕФ, которые предлагаются Секцией профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров. Ожидается, что все старшие административные сотрудники и директора отделов в штаб-квартире пройдут этот курс в марте 1996 года.

19. Ряд отделений сообщил о проведении мероприятий по совершенствованию взаимодействия персонала в целях повышения эффективности работы и экономичности затрат, включая уделение особого внимания улучшению связи между отделениями, изменению методов работы, обеспечению выполнения рекомендаций по итогам ревизии, улучшению планирования работы, обеспечению справедливого и последовательного проведения в жизнь кадровой политики и созданию возможностей для обучения и профессионального роста персонала.

20. Ряд передовых страновых отделений разрабатывает планы совершенствования своей работы в рамках самостоятельно начатого процесса повышения эффективности системы управления. К числу конкретных рассматриваемых вопросов относятся претворение в жизнь руководящих принципов, увязка вопросов управления людскими ресурсами с более широкими аспектами управления программами и оперативной деятельностью, анализ методов работы и проведение групповых оценок. Практический опыт работы этих передовых страновых отделений будет способствовать разработке новой стратегии в области людских ресурсов в ЮНИСЕФ. К числу таких страновых отделений относятся отделения в Бразилии, Вьетнаме, Гвинее, Заире, Индонезии, Иордании, Ираке, Йемене, Колумбии, на Кубе, в Марокко, Мексике, Тунисе, Турции, на Филиппинах и в Эквадоре.

21. В штаб-квартире Управление по планированию и координации, Управление по социальной политике и экономическому анализу и Управление по оценке и исследованиям выступили с собственной инициативой по объединению сил путем формирования единого подразделения и упорядочения своей оперативной деятельности в целях упрочения процесса анализа, планирования и оценки политики в ЮНИСЕФ. Первоначально каждое управление создавалось для выполнения конкретной функции стратегического планирования. Однако было признано, что происшедшие за последние десять лет изменения требуют теперь принятия более активного межфункционального подхода. Если Исполнительный совет утвердит предложение об объединении этих подразделений, можно ожидать получения немедленной экономии за счет увеличения масштабов, укрепления организационного потенциала в области стратегического планирования и разработки политики и повышения эффективности работы ЮНИСЕФ в целом.

22. Это объединенное подразделение будет играть ведущую роль в области контроля и оценки, а также обеспечит стратегическое использование данных, совершенствование программ с учетом извлеченных уроков и наличие специалистов по вопросам экономики и калькуляции расходов для целей планирования и разработки политики.

23. Предпринимаются также усилия по реорганизации различных имеющихся в штаб-квартире подразделений, занимающихся вопросами, связанными с Конвенцией о правах ребенка, в целях обеспечения более эффективного реагирования на просьбы страновых отделений о предоставлении технической помощи, с тем чтобы они могли отвечать поставленным задачам обеспечения практически всеобщей ратификации Конвенции о правах ребенка. Страны все чаще стали обращаться к таким организациям, как ЮНИСЕФ, за помощью в разработке соответствующих мероприятий по реализации Конвенции путем преобразования принципов прав ребенка в конкретную политику, программы и законодательные меры по защите детей и улучшению их жизненных перспектив. Многие правительства-партнеры придают важное значение тому, чтобы проводимые по странам программы координации ЮНИСЕФ увязывались с оказанием им помощи в обеспечении того, чтобы замечания Комитета по правам ребенка в отношении здравоохранения, образования и общего благополучия детей в их странах решались путем проведения соответствующих программных мероприятий на страновом уровне.

24. Для обеспечения руководства и оказания поддержки местным отделениям в их усилиях по оказанию помощи странам в применении принципов Конвенции Специальный советник по правам ребенка возглавит многодисциплинарную группу в штаб-квартире в составе сотрудников из Отдела планирования и оценки политики, Отдела программ, Отдела по делам Организации Объединенных Наций, Отдела информации и существующего Сектора прав ребенка в целях более полной реализации решения Исполнительного совета о роли ЮНИСЕФ в осуществлении Конвенции (E/ICEF/1991/15, решение 1991/9).

25. Другие изменения в штаб-квартире включают передачу ответственности за выпуск "Прогресс наций", "Факты жизни" и программных публикаций Отделу информации, и поэтому все крупные издательские подразделения сейчас находятся в одном отделе. Канцелярия секретаря Исполнительного совета и Отдел по делам Организации Объединенных Наций сейчас находятся в сфере внешних сношений и подчинены заместителю Директора-исполнителя по внешним связям. Был подготовлен первый интегрированный бюджет для штаб-квартиры и региональных отделений, который представлен Исполнительному совету на нынешней сессии (см. E/ICEF/1996/AB/L.6). Впервые бюджеты штаб-квартиры и региональных отделений будут включать ассигнования на поддержку программ, которые ранее закладывались в общие фонды одного сводного бюджета. Это соответствует одной из рекомендаций, содержащихся в исследовании по повышению эффективности управления, и позволит снять озабоченность относительно "прозрачности" разделов бюджета, которая возникала на предыдущих сессиях Исполнительного совета.

C. Внешние консультации по вопросам поставок, управления информационными ресурсами и управления финансовыми ресурсами

26. Как указано в последнем докладе (E/ICEF/1996/AB/L.3), рекомендации в рамках проведения исследования по вопросам поставок должны быть подготовлены в апреле 1996 года с последующим проведением второго исследования по системам инвентарного управления. Исследование по финансовым системам было начато в январе и будет предположительно завершено в июне 1996 года. Консультационная фирма KPMG/Peat, которая проводит это исследование, начала поиск замены устаревших финансовых компьютерных систем ЮНИСЕФ и будет также рекомендовать срочные изменения в основных рабочих процессах с целью их упрощения и повышения эффективности.

27. Исследование по информационным технологиям завершилось подготовкой рекомендаций в январе 1996 года, после чего были проведены консультации с персоналом. В этом исследовании сделан вывод, что ЮНИСЕФ не может надлежащим образом пользоваться электронной связью в стратегическом масштабе или обеспечить доступ, обмен или предоставление информации. В исследовании содержатся рекомендации по трем направлениям: управление информацией как продуктом; установление глобальной связи; и преобразование звена информационной технологии с приданием ему стратегической функции.

28. Исследования по восстановлению центра данных после аварии и широкой сети связи, а также исследование по рентабельности продажи поздравительных открыток и других изделий намечены на начало 1996 года.

D. Проекты повышения эффективности управления

29. По мере расширения процесса повышения эффективности управления разрабатываемые в проектных группах отдельные предложения будут объединены в общий план реорганизации. Ниже приводится краткое описание характера полученных в результате работы различных групп выводов и рекомендаций, которые еще не рассматривались Руководящим комитетом.

Стратегия в области людских ресурсов

30. Группа по стратегии в области людских ресурсов, которая провела свое совещание в Хаммамете, Тунис, с 18 по 21 декабря 1995 года, разрабатывает концептуальную схему управления людскими ресурсами на основе проведения консультаций и взаимодействия примерно с 15 страновыми отделениями из всех регионов. Во главу угла этого процесса поставлены пять важнейших принципов: а) приоритетной задачей является создание в страновых отделениях необходимой базы управления людскими ресурсами; б) стратегия в области людских ресурсов должна разрабатываться на совместной основе путем проведения обсуждений с заинтересованными сторонами; в) поскольку добиться сиюминутного изменения в профессиональном уровне и в организации работы невозможно, стратегия должна развиваться за счет приобретения практического опыта и учебно-подготовительной работы; г) стратегия должна учитывать разнообразие характера операций ЮНИСЕФ на местах и не допускать навязывания единого рецепта для преобразований; и е) этот процесс должен быть открыт для поступления новых идей изнутри и со стороны.

31. Группа сформулировала перспективную концепцию управления людскими ресурсами, которая а) включает в себя руководящие принципы, разработанные группой по поведению персонала и его приверженности делу; б) учитывает проблемы людских ресурсов во всех аспектах разработки политики и стратегического планирования; в) предполагает компетентное руководство людскими ресурсами во всех звеньях Организации; г) предусматривает стандарты высокопрофессионального управления людскими ресурсами; е) определяет критерии профессиональной пригодности применительно к ЮНИСЕФ; и ф) обозначает процесс коллективной самооценки процедур в области людских ресурсов. Такое сочетание действий, вместе с совершенствованием и изменением политики должны привести к ликвидации того разрыва, который существует между нынешним уровнем руководства и управления людскими ресурсами в ЮНИСЕФ и тем уровнем, который должен быть.

32. Принимающие участие в этом процессе страновые отделения сообщают, в частности, о следующих улучшениях или "небольших сдвигах" в области людских ресурсов: проводятся совещания сотрудников по вопросам людских ресурсов, с созданием в некоторых отделениях целевых групп; разрабатываются планы совершенствования работы в целях решения проблем, выявленных в ходе анализа положения в области людских ресурсов; применяются новые способы организации рабочего процесса; проводятся эксперименты с оценкой старших руководителей, в том

числе представителя; усиливается координация и взаимная поддержка в отделениях; углубляется увязка процесса обучения и формирования кадров с практическими делами и улучшением работы. В результате вышеперечисленных мероприятий наблюдаются признаки повышения уровня мотивации и улучшения взаимоотношений, поскольку сотрудники чувствуют полезность своего вклада.

33. Группа рассмотрела также вопрос об оказании поддержки страновым отделениям и отделам в продвижении к поставленной задаче. Это предусматривает преобразование существующего Отдела кадров в штаб-квартире в более широкое подразделение с наделением его функциями оказания поддержки отделениям в совершенствовании организации работы, повышения компетентности и внедрения новых форм организации труда, таких, как взаимозаменяемость в коллективе.

34. К маю 1996 года Группа по стратегии в области людских ресурсов объединит свои усилия в работе с Группой по кадровой структуре, включив рекомендации относительно привлечения, формирования, вознаграждения и закрепления кадров, профессионально пригодных для работы в ЮНИСЕФ.

Кадровая структура

35. Группа по кадровой структуре подготовила в середине декабря 1995 года первый проект своего доклада, который был передан для ознакомления Группе по стратегии в области людских ресурсов на ее декабрьском совещании. Работа этих двух групп тесно связана, поскольку стратегия развития людских ресурсов будет представлять основу для выработки новой кадровой политики и процедур.

36. Обмены между этими двумя группами подтверждают совпадение взглядов и совместный характер их работы. Предварительные выводы обеих групп предполагают решение общей задачи повышения квалификации в области управления людскими ресурсами во всех подразделениях ЮНИСЕФ. Необходимо будет создать соответствующие региональные и местные структуры для контроля за осуществлением политики и процедур в области использования людских ресурсов. Полный доклад о работе двух групп будет распространен во всех отделениях и консультативных советах в начале марта 1996 года.

Эффективное управление на местах

37. Группа по эффективному управлению на местах должна была начать свою работу после завершения работы Группы по структуре подотчетности, этап I. Таким образом, Группа провела свое первое совещание в Найроби с 5 по 9 февраля 1996 года. На этом совещании Группа рассмотрела проекты документов, которые были подготовлены по показателям управления; системам оценки для старших руководителей; улучшению работы управленческих звеньев на местах; и укреплению операций в чрезвычайных ситуациях. Эти документы были доработаны и широко распространены для получения замечаний в предстоящие месяцы.

38. Полным ходом развернута работа в такой области, как система управления программами (СУП). В феврале 1996 года во все отделения был направлен доклад о ходе работы над СУП с описанием того, как она будет действовать. В марте будет проведено совещание, на котором ряд ведущих сотрудников региональных отделений примут участие в разработке "развернутого" плана интеграции СУП в организацию, в том числе по внедрению СУП в одно из отделений каждого региона в конце 1996 года, которое затем будет выступать в качестве учебного центра для других отделений.

Коммуникации

39. Проектная группа по коммуникации провела свое совещание на неделе с 5 февраля 1996 года, приступив к разработке первоначальных рекомендаций. Главный упор был сделан на конкретизацию основ глобальной политики в области коммуникаций и разработку стратегических направлений с учетом внешних/внутренних тенденций, возможностей и задач. Обсуждения затрагивали также потребности в области людских ресурсов (специалисты, квалификация и т.д.), которые будут необходимы для осуществления разрабатываемой политики.

40. С учетом реакции сотрудников на ранее проведенные группой консультации по структуре коммуникаций члены Группы сочли необходимым определить и уточнить характер функций коммуникаций применительно к стране, региону и штаб-квартире, подчеркнув целесообразность децентрализации задач и функций до самого низкого возможного уровня. Предполагалось, что такие функциональные звенья будут затем служить в качестве основы для построения коммуникационной структуры штаб-квартиры. С учетом масштаба и сложности коммуникационных функций в рамках ЮНИСЕФ члены группы пришли также к выводу о необходимости рассмотрения вопросов эффективности затрат и четкого разграничения ответственности между региональными отделениями и штаб-квартирой. В целом Группа по коммуникации рекомендовала сформировать проектную группу по этапу II в целях продолжения подготовки рекомендаций для разработки стратегии и структуры ЮНИСЕФ в области коммуникации, включая вопросы эффективности затрат, и обеспечения тесного контакта с этапом II Группы по структуре подотчетности.

II. УЧАСТИЕ ПЕРСОНАЛА

41. С момента последнего доклада проектные группы продолжали проводить консультации с персоналом ЮНИСЕФ по первоначальным предложениям, которые разрабатываются по линии консультативных советов, совещаний представителей, исследований по странам, совещаний с национальными комитетами, межсессионных совещаний, Исполнительного совета, групповых обсуждений и т.д.

42. Информация о программе повышения эффективности управления по-прежнему распространяется по линии "NEWSFLASH"; выступлений членов проектных групп, консультативных советов и Целевой группы по вопросам управления; и электронной почты и "Всемирной паутине". Кроме того, выпускаются новые бюллетени о проводимых мероприятиях и очередных шагах, дополняющие информацию, распространяемую среди сотрудников ЮНИСЕФ и национальных комитетов через "NEWSFLASH".

43. Первым региональным совещанием в 1996 году было совещание Регионального консультативного совета по восточной и южной части Африки в Хараре с 15 по 17 января, которое было проведено в целях анализа участия стран в программе повышения эффективности управления, обсуждения и подготовки мероприятий для различных проектных групп и обеспечения начала разработки африканской перспективы по программе повышения эффективности управления. Обсуждения по существу вопроса касались работы проектных групп по вопросам повышения эффективности управления, в ходе которых был сделан ряд конкретных рекомендаций, касающихся структуры подотчетности, эффективного управления на местах, использования людских ресурсов и кадровой структуры, а также связей с правительствами, системой Организации Объединенных Наций, неправительственными организациями и межправительственными организациями. Совет отметил, что сделанные им ранее рекомендации Группе по структуре подотчетности были учтены и включены в последнюю документацию о работе этой группы.

44. Региональный консультативный совет по восточной и южной части Африки разработал ключевые элементы возможной африканской перспективы по программе повышения эффективности

управления, которая предусматривает региональную ориентацию в подходе к разработке и осуществлению управленческой реформы. В такой стратегии должно выделяться следующее: Африка как особый приоритет для Организации Объединенных Наций и ЮНИСЕФ; слабое представительство Африки в ЮНИСЕФ на управленческих уровнях; программные задачи для стран на основе африканских приоритетов; особое внимание чрезвычайным ситуациям; дискриминация по признаку пола; СПИД/малярия; слабая техническая база и коммуникационная инфраструктура; разработка концепций с учетом культурных традиций. Региональный консультативный совет восточной и южной части Африки продолжит разработку этой африканской перспективы для применения сугубо регионального подхода к повышению эффективности управления.

45. Консультативный совет в штаб-квартире провел еще одно групповое обсуждение 13 февраля 1996 года для всех сотрудников в Нью-Йорке, с тем чтобы держать их в курсе последних событий в реализации программы повышения эффективности управления. Обсуждение касалось результатов январского совещания Руководящего комитета, рассмотрения руководящих принципов приверженности делу и поведения персонала и планов по превращению принципов в практические дела по всей организации, работы групп по стратегии в области людских ресурсов и кадровой структуре, а также группы по эффективному управлению на местах. К участию в групповом обсуждении были приглашены также члены Исполнительного совета, которые могли из первых рук убедиться, что делается для дальнейшего осуществления программы повышения эффективности управления.

46. Целевая группа по вопросам управления будет и впредь считать приоритетным вопрос об участии персонала и проведении консультаций с ним на последующих этапах процесса повышения эффективности управления.

III. КОНСУЛЬТАЦИИ С ИСПОЛНИТЕЛЬНЫМ СОВЕТОМ

47. С момента начала программы повышения эффективности управления в 1995 году механизмы, установленные для регулярной отчетности и консультаций с Исполнительным советом, дают возможность для проведения обстоятельного диалога с членами Совета. Необходимость представления отчета о работе на каждой сессии Совета придает дополнительный стимул секретариату для налаживания процесса проведения периодических обзоров и оценок всей программы.

48. После первой очередной сессии Исполнительного совета 1996 года на 1 марта намечено проведение межсессионного совещания, которое даст возможность представителям групп, у которых работа наиболее продвинута, сообщить членам Совета о разрабатываемых рекомендациях. Такое совещание позволит также представителю Глобального совета по повышению эффективности управления изложить руководящие принципы приверженности и поведения персонала, а также разъяснить характер участия в процессе их разработки.

49. Несколько членов Исполнительного совета приняли также приглашение принять участие в совещании для персонала, организованного Консультативным советом в штаб-квартире 13 февраля 1996 года. Выступления участников касались прогресса в разработке структуры подотчетности в ЮНИСЕФ, и была также изложена работа групп по стратегии в области людских ресурсов, кадровой структуре и управления на местах. Такой процесс регулярного и открытого диалога с

Исполнительным советом будет и далее служить важнейшим элементом программы повышения эффективности управления по мере ее перехода от стадии планирования к реализации. Следующее межсессионное совещание запланировано на 29 мая 1996 года после нынешней сессии.

IV. ОЧЕРЕДНЫЕ ШАГИ

A. Консультации по первоначальным предложениям

50. Целевая группа по вопросам управления направит во все отделения ЮНИСЕФ пакет предложений по макроструктуре ЮНИСЕФ, включая рекомендации групп, занимающихся вопросами связи с национальными комитетами, системой Организации Объединенных Наций, межправительственными организациями и неправительственными организациями; по вопросам коммуникации; стратегии в области людских ресурсов; и новой системе кадровой структуры.

51. Региональным консультативным советам, работающими с региональными отделениями, будет предложено организовать узкоцелевые групповые обсуждения с подключением конкретного спектра персонала ЮНИСЕФ, с тем чтобы эти предложения были обстоятельно обсуждены с участием соответствующих членов группы в качестве кадрового ресурса. Наряду с тем, что эти предложения будут обсуждаться в каждом отделении с последующим отзывом на них, будут организованы также региональные дискуссии в целях обеспечения своевременной реакции на основе всесторонних обсуждений. В апреле-мае 1996 года в рамках организации будут проведены консультации конкретно по стратегии в области людских ресурсов и по рекомендациям в отношении новой кадровой структуры.

B. Руководящий комитет по повышению эффективности управления

52. Следующее совещание Руководящего комитета состоится сразу после текущей сессии Исполнительного совета, на котором будут рассмотрены вопросы осуществления руководящих принципов и результаты деятельности рабочей группы по макроструктуре, включая рекомендации, касающиеся связей с национальными комитетами, межправительственными организациями, неправительственными организациями и сферы коммуникации.

C. Процесс продвижения вперед

53. По мере доработки рекомендаций проектной группы в докладах о ходе осуществления программы повышения эффективности управления будет предоставляться информация о принятых мерах и достигнутых результатах, с указанием решений Исполнительного совета и/или секретариата. В соответствии с просьбой будут предприняты усилия по сведению рекомендаций, поступающих от проектных групп и внешних консультантов, в единый комплексный план.

Приложение

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПРИВЕРЖЕННОСТИ ДЕЛУ И ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ
ЮНИСЕФ

Вдохновленные идеалами, закрепленными в Уставе Организации Объединенных Наций, Всеобщей декларации прав человека, Конвенции о ликвидации всех форм дискриминации в отношении женщин и Конвенции о правах ребенка,

Мы, сотрудники Детского фонда Организации Объединенных Наций, заявляем о своей приверженности следующим основополагающим принципам и профессиональным стандартам и своем согласии нести индивидуальную и солидарную ответственность за их применение в нашей повседневной работе и делах:

Наша первейшая обязанность заключается в том, чтобы действовать в коренных интересах детей.

Мы считаем для себя обязательным проявлять добросовестность, правдивость и честность во всех наших поступках. Мы обязуемся ответственно относиться к ресурсам ЮНИСЕФ, понимая, что нам, как попечителям, поручено оберегать их и обеспечивать их разумное использование.

Мы уважаем достоинство и ценность каждого человека и будем делать все от нас зависящее для содействия и распространения понимания и терпимости, укрепляя уважение к разнообразию, будь то по признаку пола, вероисповедания, культуры, убеждения или расы.

Мы будем укреплять обстановку беспристрастности, непредвзятости и объективности и обеспечивать справедливое применение положений, правил и политики ЮНИСЕФ. Мы будем создавать такую рабочую атмосферу, которая отвечает потребностям всех сотрудников. Те из нас, кому выпала честь занимать руководящие должности, несут еще большую ответственность за установление самых высоких профессиональных стандартов и их поддержание своим личным примером. На каждом уровне мы стремимся к оптимальным результатам и ценим вклад каждого сотрудника.

Мы понимаем важность здравого суждения, инициативы и активности и будем закреплять и признавать высокий профессионализм и результативность.

Мы готовы выслушивать различные точки зрения и готовы к познанию и росту, чтобы вносить свой посильный индивидуальный вклад в работу ЮНИСЕФ.

Мы будем расширять участие и укреплять сплоченность в рамках ЮНИСЕФ и распространять такой дух сотрудничества среди всех наших внешних партнеров, исходя из того, что только на основе эффективного взаимодействия и сотрудничества мы можем наилучшим образом выполнить нашу задачу.

Мы заявляем о нашей верности Организации Объединенных Наций и обещаем ставить интересы международной организации выше наших собственных. Как международные гражданские служащие мы гордимся своей сопричастностью к широким задачам Организации и будем неустанно добиваться реализации ее целей.

Примечание: Руководящие принципы ЮНИСЕФ дополняют Доклад Организации Объединенных Наций о стандартах поведения в Международной гражданской службе 1954 года (COORD/CIVIL SERVICE/5, 1986 Edition), которые, как мы подтверждаем, лежат в основе нашего поведения.
