



**Исполнительный совет Программы
развития Организации Объединенных
Наций и Фонда Организации
Объединенных Наций в области
народонаселения**

Distr.
GENERAL

DP/FPA/1997/11
8 July 1997
RUSSIAN
ORIGINAL: ENGLISH

Третья очередная сессия
15-19 сентября 1997 года, Нью-Йорк
Пункт 7 предварительной повестки дня
ЮНФПА

ФОНД ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ В ОБЛАСТИ НАРОДОНАСЕЛЕНИЯ

**ОЦЕНКА МЕРОПРИЯТИЙ ЮНФПА В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА**

Доклад Директора-исполнителя

I. РЕЗЮМЕ

1. Настоящий доклад подготовлен в соответствии с пунктом 8 решения 95/35 Исполнительного совета, в котором к Директору-исполнителю была обращена просьба провести оценку мероприятий ЮНФПА в области профессиональной подготовки персонала и представить доклад по этому вопросу Исполнительному совету через Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам (ККАБВ) не позднее 1997 года. Для выполнения этой просьбы Совета было заказано проведение внешней оценки мероприятий ЮНФПА в области профессиональной подготовки персонала под руководством Управления по вопросам надзора и оценки Фонда. Полезную роль в проведении оценки сыграли широкие внутренние консультации с различными подразделениями ЮНФПА как в штаб-квартире, так и в страновых отделениях. Наряду с обобщением результатов внешней оценки в настоящем докладе излагается ход осуществления мероприятий в области подготовки кадров начиная с 1992 года и приводятся наброски новых направлений деятельности по укреплению профессиональной подготовки в соответствии с распоряжением, которое было отдано Директором-исполнителем в конце 1996 года. В этом распоряжении очерчен новый круг полномочий в отношении профессиональной подготовки персонала с учетом выводов и рекомендаций мероприятий оценки и принимая во внимание необходимость вести работу в рамках Программы действий Международной конференции по народонаселению и развитию (МКНР), которая была принята в Каире, Египет, в сентябре 1994 года.

2. В плане общей рекомендации участники оценки высказали мнение о том, что в будущем Фонду следует расширить свой подход к деятельности по подготовке кадров, с тем чтобы в нем нашла отражение более целостная концепция управления людскими ресурсами. Первым шагом должна стать всеобъемлющая оценка потребностей в области обучения и подготовки кадров. Для укрепления деятельности по подготовке кадров рекомендуется, в частности, разработать стратегию подготовки инструкторов и создать учебно-консультативные группы, надлежащим образом связанные с группами страновой поддержки ЮНФПА и службами технической поддержки. Участники оценки рекомендовали развивать связи со звеньями учебно-консультативной сети, в том числе с использованием методов заочного обучения, предоставлять инструкторам и консультантам стабильную профессиональную поддержку; повысить координацию с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций, особенно на местных уровнях; и расширить полномочия непосредственных руководителей при соответствующей более существенной децентрализации бюджетов на цели профессиональной подготовки, с тем чтобы можно было шире вести подготовку кадров на местах и предоставить местному персоналу дополнительные возможности для совершения ознакомительных поездок в штаб-квартиру и другие отделения на местах и стажировки там.

3. В основных рекомендациях, касающихся методов исполнения и планирования расходов, предусматривается выделение дополнительных средств для создания новых учебно-консультативных центров и разработки соответствующего оборудования и материалов, пакетов более интерактивных средств программного обеспечения, методов заочного обучения и создания сетей, связывающих между собой инструкторов. Наконец, были вынесены конкретные рекомендации по укреплению механизмов оценки деятельности в области профессиональной подготовки и развития персонала ЮНФПА с целью акцентировать внимание на отслеживании того, каким образом такая подготовка отражается на результативности работы. С этими рекомендациями связан обращенный к работникам руководящего и контролирующего звена призыв в большей мере брать под свою прямую ответственность деятельность по подготовке кадров и создавать благоприятные для обучения условия на основе обеспечения возможностей для профессиональной подготовки без отрыва от работы, проведения учебы и наблюдения за тем, какие изменения происходят в деятельности сотрудников после прохождения подготовки.

4. ЮНФПА приступил к проведению более систематического анализа потребностей в области профессиональной подготовки с учетом основных требований, предъявляемых к сотрудникам, начиная с руководителей на местах. Одновременно ведется осуществление или изучение нескольких новых инициатив. Ими предусматриваются усилия с целью: а) расширить масштабы и повысить качество программ повышения квалификации для персонала; б) повысить эффективность специальных вводных брифингов для новых представителей ЮНФПА; в) повысить эффективность специализированной подготовки и переподготовки специалистов-инструкторов; г) увеличить объем ресурсов, выделяемых на цели укрепления Сектора профессиональной подготовки (на основе таких мер, как подготовка инструкторов и расширенное использование внешнего подряда); д) перевести на еще более децентрализованную основу бюджетирования деятельности по подготовке кадров; е) диверсифицировать методологии подготовки кадров, не ограничиваясь методами, предполагающими непосредственное участие в семинарских занятиях; ж) повысить координацию деятельности Организации Объединенных Наций в области подготовки кадров в соответствии с нынешними инициативами по проведению реформы; и) систематически проводить оценку.

5. Исполнительный совет, возможно, пожелает принять настоящий доклад к сведению.

II. ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

6. Политика ЮНФПА в области профессиональной подготовки персонала с течением времени претерпевала изменения. Первый директивный документ по вопросам профессиональной подготовки персонала организации был издан в 1988 году. До того момента структурно оформленная деятельность по подготовке кадров не велась. Эта политика была пересмотрена в 1995 году после проведения внешней оценки меняющихся потребностей и новых организационных задач. В своем пересмотренном варианте она легла в основу всей деятельности по профессиональной подготовке, проводимой с того времени. С тем чтобы дать представление о том, в каких условиях проводилась внешняя оценка, в следующих двух разделах настоящего доклада приводится краткое описание политики и деятельности Фонда в области профессиональной подготовки.

7. ЮНФПА придает особое значение развитию своих людских ресурсов для достижения целей, поставленных в Программе действий Международной конференции по народонаселению и развитию и в других международных соглашениях, подпадающих под его мандат. Деятельность по профессиональной подготовке и развитию персонала рассматривается Фондом как ключ к достижению этих целей и является, таким образом, одним из основных элементов его организационного развития. ЮНФПА проводит ряд мероприятий в области подготовки кадров, ориентированных на совершенствование оперативных, технических и управленческих навыков персонала на всех уровнях, как в штаб-квартире, так и в страновых отделениях. Мероприятия в области профессиональной подготовки персонала нацелены на то, чтобы научить сотрудников эффективно справляться с требованиями меняющейся организации, содействовать взаимобучению эффективным методам работы, воспитывать дух коллективизма и повышать продуктивность работы, ее качество и уровень компетенции сотрудников. Мероприятия в области профессиональной подготовки персонала включают проведение инструктажей без отрыва от работы; участие во внутренних и проводимых в рамках всей системы Организации Объединенных Наций практикумах; участие во внешних курсах, организуемых аккредитованными учреждениями; участие в технических и профессиональных семинарах и конференциях; и специальные назначения и стажировки в штаб-квартире и в страновых отделениях.

8. Профессиональная подготовка персонала ведется с целью обеспечить сотрудникам на местах возможность гибко и эффективно реагировать на потребности правительств в области создания потенциала; увеличить их базовый запас знаний в трех основных программных областях Фонда, а также в отношении таких взаимопереплетающихся тем, как гендерные проблемы и информация, образование и коммуникация (ИОК); укрепить административный и финансовый потенциал страновых отделений в плане эффективного управления программами; и ускорить процесс осуществления резолюций Генеральной Ассамблеи и общесистемной политики Организации Объединенных Наций на основе сотрудничества в подготовке кадров с другими учреждениями и организациями системы Организации Объединенных Наций. Кроме того, внимание уделяется укреплению руководящих навыков и повышению компетенции в области управления; наращиванию потенциала в области материально-технического снабжения, решения административных вопросов, компьютерной техники и информационной технологии; и совершенствования языковых навыков. Мероприятия в области профессиональной подготовки персонала включают установочные инструктажи для новых работников, а также подготовку всех новых сотрудников по вопросам политики и процедур ЮНФПА.

III. ОБЗОР МЕРОПРИЯТИЙ В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА

9. В течение периода 1992–1996 годов объем бюджетных ассигнований на деятельность по профессиональной подготовке персонала на двухгодичный период увеличивался с 1,3 млн. долл. США в 1992–1993 годах до 1,5 млн. долл. США в 1994–1995 годах и до 2,55 млн. долл. США –

в 1996–1997 годах. Благодаря этому росту объема ассигнований у Фонда появилась возможность увеличить число мероприятий, в частности практикумов, по подготовке кадров, а также внедрить новые виды деятельности. В таблице 1 приведены данные о фактических ежегодных расходах на деятельность в области профессиональной подготовки персонала с 1992 по 1996 годы. В этот период произошло увеличение процентной доли расходов на сотрудников на местах в общем объеме расходов. Необычно высокий уровень расходов в 1995 году объясняется предоставившейся возможностью проведения в этом году после Международной конференции по народонаселению и развитию глобального совещания всех сотрудников ЮНФПА, состоявшегося в городе Рай, штат Нью-Йорк. Эта уникальная встреча позволила Фонду охватить большое число сотрудников рядом мероприятий в области профессиональной подготовки, которые были проведены как до нее, так и после ее завершения.

10. В целом объем расходов на деятельность в области профессиональной подготовки персонала с течением времени возрастал, хотя ЮНФПА и удавалось сводить соответствующее увеличение к минимуму благодаря предпринимаемым при каждой возможности усилиям по экономии средств. Мероприятия по подготовке кадров утверждаются в соответствии с руководящими принципами политики, в которых конкретно оговаривается, что каждая просьба, связанная с подготовкой кадров, тщательно проверяется на предмет соответствия содержания подготовки рабочим потребностям. Цель неизменно заключается в отыскании наиболее экономичного метода, сведении к минимуму времени профессиональной подготовки с отрывом от работы и подборе наиболее адекватного режима подготовки. В интересах сокращения расходов предпринимались усилия, направленные на изыскание новаторских путей использования услуг специалистов, имеющих на местах, и приглашенных консультантов, задействовались механизмы совместного несения расходов с межучрежденческими партнерами, максимально сокращались путевые расходы, использовались уже имеющиеся материалы. Для обеспечения экономии средств по статьям разработки и планирования занятий учебные программы в области профессиональной подготовки персонала заимствовались из существующих источников, включая учебники и комплекты материалов, используемые на курсах профессиональной подготовки как в государственном, так и частном секторах. Деятельность по разработке учебного инструментария ограничивалась работой над механизмами, носящими междисциплинарный характер, и использованием ранее апробированных средств, причем всегда, когда это было возможно, соответствующие расходы покрывались на совместной основе с другими партнерами.

ТАБЛИЦА 1: ЕЖЕГОДНЫЕ РАСХОДЫ НА МЕРОПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА ЮНФПА, 1992-1996 ГОДЫ

Год	Расходы на местах	Расходы в штаб-квартире	Общая сумма расходов
1992	193 312 (58%)	138 922 (42%)	332 234
1993	472 236 (73%)	171 801 (27%)	644 037
1994	564 296 (83%)	110 126 (17%)	674 442
1995	806 800 (90%)	88 075 (10%)	894 875
1996	501 856 (68%)	241 003 (32%)	742 859

11. В таблице 2 показаны данные о мероприятиях в области профессиональной подготовки персонала ЮНФПА с разбивкой по программным категориям и указанием количества прошедших подготовку или инструктаж сотрудников за тот же период - с 1992 по 1996 годы. В таблице указаны также количество практикумов и брифингов и объем подготовки в человеко-днях (т.е. цифра, получаемая в результате умножения количества участников на число дней подготовки) как один из показателей масштабов деятельности в области профессиональной подготовки. Начиная с 1994 года отмечается значительный рост числа сотрудников на местах, участвующих в занятиях и практикумах в области профессиональной подготовки, что объясняется уделением особого внимания их конкретным потребностям в условиях расширения ответственности страновых отделений в результате передачи более широких полномочий на утверждение решений на места в 1993 году и проведения Международной конференции по народонаселению и развитию в 1994 году. Подробное изложение мероприятий в области профессиональной подготовки персонала ЮНФПА приводится в приложении 1.

Таблица 2: МЕРОПРИЯТИЯ В ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА ЮНФПА
С РАЗБИВКОЙ ПО КАТЕГОРИИ ПРОГРАММ, КОЛИЧЕСТВУ СОТРУДНИКОВ,
ПРОШЕДШИХ ПОДГОТОВКУ ИЛИ ИНСТРУКТАЖ ПО ГОДАМ, 1992-1996 ГОДЫ*

УСТАНОВОЧНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ/ БРИФИНГИ	1992 год	1993 год	1994 год	1995 год	1996 год
Установочные мероприятия по вопросам политики и процедур для вновь набранных национальных сотрудников по программам	0	1 практикум 26 сотрудников 260 человеко-дней**	1 практикум 22 сотрудника 286 человеко-дней	0	1 практикум 23 сотрудника 299 человеко-дней
Вводный брифинг для младших сотрудников категории специалистов	4 брифинга 8 сотрудников 16 человеко-дней	3 брифинга 13 сотрудников 39 человеко-дней	1 практикум 10 сотрудников 40 человеко-дней	1 практикум 14 сотрудников 84 человеко-дня	1 практикум 11 сотрудников 66 человеко-дней
Ознакомление вновь набранных сотрудников штаб-квартиры категории общего обслуживания с политической и процедурами	0	1 практикум 10 сотрудников 40 человеко-дней	1 практикум 10 сотрудников 50 человеко-дней	0	1 практикум 12 сотрудников 48 человеко-дней
Вводный брифинг для вновь набранных представителей ЮНФПА/представителей ПРООН	5 брифингов 8 сотрудников 62 человеко-дня	3 брифинга 8 сотрудников 40 человеко-дней	7 брифингов 21 сотрудник 98 человеко-дней	2 брифинга 29 сотрудников 66 человеко-дней	6 брифингов 10 сотрудников 55 человеко-дней
ПРАКТИКУМЫ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ					
Учебный практикум по вопросам программ для старших сотрудников по программам на местах	0	0	0	1 практикум 19 сотрудников 152 человеко-дня	1 практикум 19 сотрудников 95 человеко-дней
Практикум по развитию управленческих навыков для представителей и старших сотрудников штаб-квартиры ЮНФПА	0	2 практикума 40 сотрудников 200 человеко-дней	2 практикума 34 сотрудника 170 человеко-дней	1 практикум 13 сотрудников 65 человеко-дней	2 практикума 32 сотрудника 160 человеко-дней
ПРАКТИКУМЫ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ (продолжение)					

Вопросы управленческой координации для старших представителей на местах	4 практикума 9 сотрудников 81 человеко-день	5 практикумов 9 сотрудников 81 человеко-день	3 практикума 7 сотрудников 63 человеко-дня	3 практикума 1.1 сотрудников 99 человеко-дней	2 практикума 2 сотрудника 18 человеко-дней
Практикум по вопросам работы с финансовой информацией для представителей и старших сотрудников по программам ЮНФПА	0	0	0	3 практикума 91 сотрудник 253 человеко-дня	0
Практикум по вопросам работы с финансовой информацией для финансовых и административных сотрудников на местах	2 практикума 38 сотрудников 264 человеко-дня	2 практикума 48 сотрудников 240 человеко-дней	2 практикума 42 сотрудника 294 человеко-дня	0	1 практикум 18 сотрудников 108 человеко-дней
Практикумы по вопросам информационно-пропагандистской деятельности/средств массовой информации/гендерным вопросам/ профессиональной подготовке для представителей, старших сотрудников по программам и старших сотрудников штаб-квартиры ЮНФПА	0	0	2 практикума 12 сотрудников 24 человеко-дня	1.2 практикумов 1.91 сотрудник 307 человеко-дней	1 практикум 10 сотрудников 30 человеко-дней
Повышение профессиональной подготовки для сотрудников категории общего обслуживания штаб-квартиры (навыки подготовки документов, финансовые вопросы/ бухгалтерские политика и процедуры, закупки и снятие стресса)	0	2 практикума 88 сотрудников 218 человеко-дней	1 практикум 25 сотрудников 75 человеко-дней	0	7 практикумов 127 сотрудников 127 человеко-дней

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ/ПРОЧАЯ ПОДГОТОВКА						
Программа подготовки для страновых отделений/ межучрежденческая программа/ учебная вспомогательная программа/ внешняя программа профессиональной подготовки	62 сотрудника 154 человеко-дня	67 сотрудников 155 человеко-дней	72 сотрудника 186 человеко-дней	161 сотрудник 367 человеко-дней	185 сотрудников 457 человеко-дней	
Общее количество практикумов/ брифингов	15	19	20	23	23	
Общее число сотрудников, прошедших инструктаж/ подготовку	125	309	255	529	449	
Общее количество человеко-дней подготовки	577	1 273	1 286	1 393	1 463	

* Цифры не включают данных о мероприятиях по подготовке кадров, осуществляемых Службой информационного обслуживания в области управления (МИС) и проводимых по отдельному бюджету.

** Человеко-дни означают число человеко-дней подготовки.

IV. ОЦЕНКА

12. Испрошенная ККАБВ внешняя оценка была призвана выяснить, насколько эффективно использовались средства, которые были затрачены в ЮНФПА за период 1992-1996 годов на программы профессиональной подготовки, и дать рекомендации по совершенствованию будущей работы в этой области. Главными учебными мероприятиями, которые подверглись оценке, стали основные практикумы коллективного обучения: ориентационные практикумы, обучение навыкам управления финансами, общего управления, планирования и коммуникации. На учебные курсы, которые подверглись оценке, приходилось 70 процентов от средств, затраченных в рассматривавшийся период на профессиональную подготовку. Поскольку основная масса учебных ресурсов ЮНФПА затрачивалась каждый год на подготовку персонала, работающего на местах, производившие оценку специалисты посетили шесть страновых отделений: по два в Африке и в азиатско-тихоокеанском регионе и по одному в регионе арабских государств и в Латинской Америке и Карибском бассейне. Кроме того, проводились собеседования, а также опросы по электронной почте для сбора информации о выборочном контингенте обучавшихся и их начальников в других страновых отделениях и в штаб-квартире. В ходе оценки был выполнен выборочный анализ основных программ профессиональной подготовки с точки зрения затрат и отдачи. Прямые и косвенные расходы, измеримые и не поддающиеся количественному определению результаты сопоставлялись с длительностью программы, профессиональным уровнем обучаемого персонала, численностью обученных и объемом затраченных ресурсов, с тем чтобы получить сравнительный рейтинг основных программ профессиональной подготовки.

13. Производившие оценку в целом отметили, что средства, выделявшиеся на профессиональную подготовку, использовались действенно и эффективно, в частности с той точки зрения, что затраты на нее увязывались по возможности с проведением других мероприятий. Был сделан вывод о том, что Сектор профессиональной подготовки, опираясь на регулярные обзоры, постоянно повышал качество предлагаемых услуг. По мнению производивших оценку, увеличение средств, выделяемых на профессиональную подготовку, сопровождалось за рассматриваемый период соответствующим увеличением числа практикумов и их участников, тогда как штатное расписание Сектора профессиональной подготовки оставалось компактным (два сотрудника категории специалистов и два сотрудника категории общего обслуживания), если сравнивать объем выполненной работы с аналогичными организациями. Усилиями этого немногочисленного штата сотрудников достигнуто значительное расширение охвата и диапазона учебных мероприятий. Общий вывод таков: реализация профессиональной подготовки в ЮНФПА позволила внести существенный и заметный вклад в обогащение этой организации за рассматриваемый период необходимейшими знаниями и навыками.

14. Если говорить конкретно о деловой отдаче, определяя ее как декларируемые и наблюдаемые подвижки в постановке рабочего процесса, то производившие оценку специалисты столкнулись с множеством проблем. С момента проведения рассматриваемых учебных мероприятий до момента оценки их результативности прошло значительное время, что искажает критерии, необходимые для сопоставления пройденной подготовки с реальными или ощущаемыми подвижками с точки зрения эффективности работы. Некоторых сотрудников не удалось привлечь к собеседованиям или опросам, поскольку они находились в командировках или перевелись в другое место службы. Эта проблема была особенно острой с персоналом, работающим на местах. Для того чтобы ограничить путевые расходы разумными пределами, круг посещенных стран и опрошенных сотрудников был небольшим. Но и получена была в результате небольшая выборка, по которой

производившим оценку специалистам было предложено делать выводы об эффективности. Однако они постарались выполнить как можно более тщательное расследование и делали свои выводы, иногда отмечая их подчас умозрительный характер.

15. При ранжировании программ, предлагаемых практикумами, производившие оценку специалисты дали самый высокий рейтинг (с точки зрения "затраты – эффективность") учебе по финансовым вопросам, а затем – ориентационным курсам, курсам повышения квалификации и другим учебным мероприятиям по развитию имеющихся навыков – таким, как популяризаторская писательская деятельность и работа со средствами массовой информации. Специалисты отметили, что отдача от технической подготовки была в целом более очевидной, чем от нетехнических учебных мероприятий. Самый низкий относительный рейтинг получила учебная деятельность по развитию общеуправленческих навыков. Одна из причин состояла в том, что из-за привлечения консультантов со стороны расходы на эту программу, как и на учебные курсы по вопросам популяризаторской деятельности, были выше. Производившие оценку специалисты уделили особое внимание работе по развитию управленческих навыков. Несмотря на свои оговорки, они не отошли от мнения о том, что эту учебную программу следует в будущем сохранить как один из важнейших элементов подготовки и развития людских ресурсов. Они отметили, что в прошлом эти практикумы имели тенденцию к чересчур узкой направленности, были слишком короткими, не разграничивали потребность управленческих кадров в штаб-квартире и в отделениях на местах и были ориентированы на слишком узкую аудиторию. Было сочтено, что в будущем следует продумать вопрос об охвате управленцев не только старшего, но и среднего звена и об организации подготовки по вертикальному типу, т.е. о включении всех членов коллектива в коллективную, групповую подготовку, независимо от их уровня. Они отметили также, что в будущем такие учебные программы необходимо оценивать более систематически по возвращении сотрудника на рабочее место, с тем чтобы обеспечить эффективное применение новых навыков.

16. Кроме того, с помощью собеседований и анкет производившие оценку специалисты пытались выяснить, как получаемые знания усваиваются организацией, как происходит взаимный обмен ими и каковы возможные альтернативные методики обучения. В отношении усвоения новых знаний специалисты отметили, что в целом руководители мало делали для содействия обучаемым в том, чтобы систематически использовать приобретенные ими новые знания в своей работе. Максимальное использование плодов пройденной без отрыва от работы подготовки рассматривалось как обязанность отучившегося сотрудника. Тем самым административно-руководящее звено не демонстрировало достаточного участия в том, чтобы помогать отучившимся, создавая им благоприятные условия для применения новых и новаторских подходов на практике. Однако сами руководители считали, что ими созданы широкие возможности для того, чтобы отучившиеся применяли свои новые знания.

17. В отношении распространения новых знаний специалисты, производившие оценку, пришли к выводу о том, что значительный взаимный обмен ими все же происходит. Судя по всему, во многом это не сознательно планируется (например, начальником), а происходит неформально. Чуть более 70 процентов от общего числа ответивших указали, что передают полученные новые знания своим коллегам по подразделению.

18. В ходе оценки выяснилось, что, отвечая на вопросы относительно возможных альтернативах практикумам или методике живого общения в ходе учебного процесса сотрудники в подавляющем большинстве высказывались за сохранение живого контакта. По мнению сотрудников, мероприятия коллективного обучения дают особые плюсы в плане взаимного обмена информацией, в частности для непосредственного взаимного обсуждения проблем и практического опыта сотрудниками периферии и штаб-квартиры. Однако сотрудники выразили готовность к опробованию новых инициатив и альтернативных методов, в частности: самообучения при контактах с другими сотрудниками в рамках подготовки без отрыва от работы; откомандирования в другие отделения на

местах и/или в штаб-квартиру; учебных поездок; видеофильмов и компакт-дисков; других методов автоматизированного, открытого или дистанционного обучения.

19. Общие проблемы, отмеченные проводившими оценку специалистами, состояли, по их мнению, в том, что, подход к подготовке кадров был, как правило, слишком узким и ему не хватало систематической последующей оценки. Хотя во время или сразу же после учебных мероприятий выполнялся анализ того, какие знания вынесли участники и какова их реакция на пройденное обучение, никакой системы для долгосрочного отслеживания реальной отдачи внедрено не было. Не происходило систематического документального анализа потребностей, а сотрудники иногда воспринимали посещение учебных мероприятий как "обязаловку", плод спущенных сверху решений. С другой стороны, проводившие оценку отметили, что в целом учебные практикумы позволили добиться значительных шагов вперед в деле приобретения необходимейших знаний и навыков. Наряду с признаками общего улучшения в организации рабочего процесса есть основания говорить о таких неизмеримых и неоценимых благах, как повышение стимулов хорошо работать и укрепление доверия. В деле преодоления трудностей и решения задач на будущее специалисты, проводившие оценку, выделили конкретные проблемы: подход к профессиональной подготовке и его структура; анализ потребностей и увязка с развитием людских ресурсов; стратегия профессиональной подготовки; организация этой подготовки и планирование расходов; оценка для анализа результативности. По всем этим направлениям предлагались конкретные возможные решения, которые отражены в приводимых ниже в разделе V предложениях относительно дальнейшего совершенствования имеющихся в Фонде возможностей для обогащения знаниями.

20. Проводившие оценку специалисты сочли целесообразным вынести на будущее общую рекомендацию о том, чтобы подход к профессиональной подготовке был расширен, вобрав в себя более целостную концепцию управления людскими ресурсами. Первым шагом должна стать всеобъемлющая оценка потребностей в плане приобретения знаний и профессиональной подготовки. Рекомендации относительно совершенствования такой подготовки включали разработку стратегии обучения инструкторов и создание консультативно-обучающих групп, которые в надлежащих случаях были бы связаны со страновыми группами поддержки и техническими вспомогательными службами. Специалисты, проводившие оценку, рекомендовали: развивать каналы связи между консультативно-обучающими сетями, в том числе дистанционными способами, с тем чтобы обеспечить устойчивую профессиональную поддержку инструкторов и консультантов; усилить координацию с другими учреждениями Организации Объединенных Наций, особенно на местных уровнях; повысить полномочия руководящего звена, сопроводив это усиленной децентрализацией средств, выделяемых на профессиональную подготовку, с тем чтобы обучение организовывалось в большей степени на местах, а периферийные сотрудники имели больше возможностей посещать штаб-квартиру и другие отделения на местах и стажироваться там.

21. Ключевые рекомендации, касающиеся методов организации обучения и планирования расходов, включали выделение дополнительных средств на создание вспомогательных консультативно-обучающих центров, оборудования и материалов, более интерактивных компьютерных пакетов, методов дистанционного обучения и сетей, связывающих между собой инструкторов. Наконец, были высказаны конкретные рекомендации в отношении укрепления механизмов оценки работы, ведущейся в ЮНФПА в плане подготовки и развития людских ресурсов, с уделением в них большего внимания отслеживанию того, как обучение отражается на качестве работы. С этим соприкасаются рекомендации, призывающие административно-руководящее звено брать более непосредственную ответственность за профессиональную подготовку и создавать благоприятные условия для приобретения знаний посредством организации подготовки без отрыва от работы, наставничества и наблюдения за изменением сложившихся привычек после прохождения обучения.

V. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ДАЛЬНЕЙШЕГО УЛУЧШЕНИЯ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ

22. Исходя из результатов оценки и рекомендаций, высказанных в ходе внутренней проверки управленческой деятельности, ЮНФПА в конце 1996 года принял важные меры по укреплению деятельности по обучению и профессиональной подготовке в рамках Организации. Директор-исполнитель издал директиву по подготовке кадров в ЮНФПА, в которой определил новый круг полномочий в области подготовки кадров и повышения квалификации и изложил новые конкретные инициативы, свидетельствующие о том, что подготовка кадров будет оставаться одним из приоритетных направлений деятельности и существенно важным элементом управления людскими ресурсами и совершенствования организационной структуры.

23. Секция профессиональной подготовки, состоящая из двух сотрудников категории специалистов и двух вспомогательных сотрудников, была включена в состав Отдела по финансовым, кадровым и административным вопросам. Это позволяет сейчас обеспечивать более тесную увязку кадровой деятельности с деятельностью в области подготовки кадров. Была активизирована деятельность Консультативного комитета по вопросам подготовки кадров, работающего под председательством заместителя Директора-исполнителя по вопросам политики и административным вопросам. Этот комитет, в состав которого входят директора различных отделов, призван разрабатывать общие рекомендации относительно политики в области учебной подготовки.

24. ЮНФПА начал подготовку к более систематическому анализу потребностей в области профессиональной подготовки на основе основных функций, начиная с руководителей местного уровня. В то же время осуществляется или изучается ряд новых инициатив. К их числу относятся следующие: а) расширение и совершенствование программ повышения квалификации; б) организация специальных вводных курсов для новых представителей ЮНФПА; в) улучшение специализированной подготовки и системы повышения квалификации для сотрудников, занимающихся вопросами профессиональной подготовки; г) расширение ресурсной базы с целью дополнения кадровых ресурсов, которыми располагает Секция профессиональной подготовки (с помощью таких методов, как подготовка инструкторов и более широкое использование услуг по контрактам); д) дальнейшая децентрализация бюджета для деятельности по подготовке кадров; е) применение новых методов обучения с целью диверсификации методов непосредственного обучения в рамках семинаров-практикумов; ж) улучшение координации профессиональной подготовки в рамках Организации Объединенных Наций в русле нынешних инициатив в области реформы; и з) проведение систематических оценок.

25. Началось проведение внутренних обзоров содержания всех учебных программ, с тем чтобы обеспечить соответствие между повышением квалификации в определенных областях и выполняемыми функциями, причем проведение этих обзоров началось с семинаров-практикумов, которые организуются на местах в связи с осуществлением проектов и программ. В учебные планы курсов включаются методы и инструменты анализа и оценки, включая анализ концептуальной основы и оценку эффективности учебных курсов их заинтересованными сторонами. Пересматривается также система подготовки руководящих кадров, с тем чтобы обеспечить учет рекомендаций, высказанных в ходе оценки, и привести ее в соответствие с потребностями ЮНФПА. Уже началось апробирование специально разработанного учебного курса для вновь назначенных представителей ЮНФПА. Вводные курсы для новых сотрудников стали более организованными, имеют большую продолжительность и предусматривают стажировку в штаб-квартире и в отдельных страновых отделениях с целью практического ознакомления с наиболее эффективной практикой. Персонал, занимающийся вопросами профессиональной подготовки, будет и сам постоянно повышать свою квалификацию с целью совершенствования методов и способов обучения и повышения уровня своей профессиональной квалификации и навыков.

26. Для дальнейшего расширения возможностей в области профессиональной подготовки предполагается использовать стратегию подготовки инструкторов, что позволит расширить масштабы деятельности по учебной подготовке. Это включает использование для повышения квалификации в ряде областей специалистов, имеющих в Организации, а также внешних специалистов.

Изучается вопрос об осуществлении мер с целью содействия основной подготовке координаторов, которым затем будет оказываться постоянная поддержка с помощью электронных средств, информационного обеспечения, материалов, комплектов учебных пособий и систем заочного обучения. Основные группы инструкторов, сотрудники ЮНФПА из различных отделов штаб-квартиры, персонал страновых отделений и персонал групп страновой поддержки и технических вспомогательных служб пройдут специальную учебную подготовку, с тем чтобы они могли в случае необходимости выполнять функции инструкторов в рамках конкретных учебных мероприятий. Ввиду ограниченности кадровых ресурсов на центральном уровне и с целью диверсификации ресурсов предполагается наряду с использованием инструкторов, имеющих в рамках Организации, более широко пользоваться услугами внешних специалистов и учреждений. В 1996 году началось осуществление первого этапа процесса децентрализации бюджета для деятельности по подготовке кадров. Это еще в большей степени стимулировало руководителей страновых отделений к гибкому использованию для подготовки кадров имеющихся на местах специалистов и возможностей в сотрудничестве с другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций, являющимися партнерами ЮНФПА на местном уровне. В конце 1997 года будет проведен обзор накопленного в этой области опыта с целью дальнейшей децентрализации бюджета для деятельности по подготовке кадров, если это будет сочтено целесообразным.

27. Предложение относительно осуществления программ профессиональной подготовки в следующем двухгодичном периоде (1998-1999 годы), представляемое на рассмотрение ККАБВ, отражает приверженность ЮНФПА делу дальнейшего обеспечения качественной профессиональной подготовки за счет использования наиболее экономически эффективных механизмов и более широкомасштабного и оперативного реагирования на потребности в области профессиональной подготовки по мере их выявления. Учебная подготовка в форме семинаров-практикумов и впредь будет необходима в случае принятия новых руководящих принципов в отношении политики и программ для расширения основных знаний и ознакомления персонала с изменениями в финансовых процедурах, связанными с дальнейшей децентрализацией Организации. Однако вместе с тем изучается возможность более широкого применения альтернативных и более эффективных с точки зрения затрат программ профессиональной подготовки, которые позволили бы оказывать более значительную поддержку группам инструкторов, работающих на местах, посредством предоставления им ресурсов и оборудования, необходимых для применения новых методов обучения, включая, по мере необходимости, свободные и заочные формы обучения и интерактивные электронные и компьютерные системы. Созданная в ЮНФПА компьютерная и электронная инфраструктура позволяет сейчас вести более оперативный обмен информацией о возможностях прохождения профессиональной подготовки как можно ближе к месту службы, включая различные возможности профессиональной подготовки по линии Юг-Юг. В рамках этих усилий будет изучен вопрос составления списка возможностей в области профессиональной подготовки с указанием имеющихся учебных пособий, учебных программ и материалов.

28. ЮНФПА всегда активно выступал за улучшение координации профессиональной подготовки в рамках всей системы Организации Объединенных Наций. Тесное сотрудничество и положительные результаты обеспечивались благодаря усилиям в области координации, предпринимаемым Объединенной консультативной группой по вопросам политики (ОКГП), Консультативным комитетом по вопросам политики и оперативным вопросам Административного комитета по координации (ККПОВ/АКК) и Колледжем для персонала Организации Объединенных Наций (КПООН) в Турине. ЮНФПА будет и впредь оказывать поддержку учебной подготовке старших представителей на местах по вопросам координации в рамках усилий по созданию скоординированной системы учебной подготовки Организации Объединенных Наций. ЮНФПА будет укреплять свою поддержку скоординированной системы профессиональной подготовки в русле инициатив по реформе Организации Объединенных Наций, а также будет и впредь предоставлять на основе командирования услуги штатного консультанта с целью укрепления системы координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций и последующей деятельности в связи с конференциями. ЮНФПА будет и далее укреплять свои связи с Форумом руководителей служб

профессиональной подготовки, который обеспечивает электронную коммуникацию между руководителями служб профессиональной подготовки участвующих в этом форуме организаций системы Организации Объединенных Наций. Этот форум призван способствовать оперативной коммуникации и взаимодействию в интересах обеспечения скоординированной общесистемной деятельности в области профессиональной подготовки. Будут предприниматься дальнейшие меры по использованию аналогичных механизмов для укрепления связей на региональном и страновом уровнях между организациями системы Организации Объединенных Наций и их партнерами по деятельности в целях развития.

29. В дальнейшем будет продолжена практика проведения оценки деятельности в области профессиональной подготовки с целью выявления результатов этой деятельности не только с точки зрения знаний и мнений слушателей, высказанных в процессе обучения и непосредственно после его завершения, но и с целью оценки результативности на основании критерия потребностей. Будет уделяться более пристальное внимание оценке результатов деятельности по подготовке кадров при более широком участии руководителей. Руководители должны будут способствовать созданию благоприятных условий для учебной подготовки, обеспечивая практическое обучение, инструктаж и наставничество в рамках усилий, направленных на использование приобретенных в ходе учебной подготовки знаний для повышения эффективности каждодневной деятельности, а также постоянный контроль за результатами профессиональной подготовки. В ходе проводимой в конце года оценки служебной деятельности руководители должны будут квалифицировать итоги профессиональной подготовки, полученной их сотрудниками, и результаты служебной деятельности в целом.

VI. РЕКОМЕНДАЦИЯ

30. Исполнительный совет, возможно, пожелает принять к сведению доклад о деятельности ЮНФПА по подготовке кадров.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Описание учебных программ ЮНФПА

1. Установочные и учебные семинары. Задача установочных и учебных семинаров ЮНФПА заключается в том, чтобы разъяснить общее понимание контекста работы ЮНФПА в рамках системы Организации Объединенных Наций и основные области, в которых Фонд действует; развить навыки, связанные с разработкой и осуществлением проектов и программ; и расширить осведомленность о финансовых, ревизорских и административных правилах и положениях. С 1992 года содержание учебной подготовки углублялось, а ее продолжительность увеличилась в целях активизации подготовки кадров по вопросам, связанным с компьютеризированными финансовыми процедурами Фонда. С 1994 года ЮНФПА проводил учебную подготовку для принятых на работу младших сотрудников категории специалистов. Эта учебная подготовка становилась все более структурированной и продолжительной. До 1994 года такую учебную подготовку осуществляла ПРООН, а ЮНФПА проводил инструктаж в течение лишь одного-двух дней. Цель такой учебной подготовки заключалась в сокращении времени, необходимого для обучения на рабочем месте, и повышении эффективности и производительности персонала более быстрыми темпами. С 1993 года все новые сотрудники категории общего обслуживания посещали структурированные групповые семинары, посвященные процедурам, связанным с делопроизводством, включая методы совершенствования ведения документации, коммуникации и управления информацией, кадровые процедуры и процедуры найма на работу. Кроме того, все новые представители ЮНФПА, а также представители-резиденты ПРООН, обратившиеся с просьбой об инструктаже, прошли до вступления в должность активный и краткий инструктаж по вопросам политики и процедур ЮНФПА. Этот инструктаж проходил от одного-двух дней в случае представителей-резидентов ПРООН и до двух-трех недель в случае представителей ЮНФПА. Он включал инструктаж в другом страновом отделении в зависимости от индивидуальных потребностей слушателей.

2. Повышение квалификации. Курсы повышения квалификации для старших сотрудников по вопросам программ на местах были введены в 1995 году. Структурно содержание было определено таким образом, чтобы помочь сотрудникам на местах развить их навыки, связанные с разработкой и оценкой программ, и передать им опыт, касающийся ключевых оперативных стратегий для реализации Программы действий Международной конференции по народонаселению и развитию. В ходе семинаров ставилась задача углубить основные знания в отношении стратегий в таких областях, как репродуктивное здоровье, народонаселение и развитие, и активизировать пропагандистскую деятельность. Другая задача – помочь сотрудникам лучше понять, как интегрировать гендерную проблематику и ИПК в основное русло страновых программ Фонда.

3. Развитие управленческого потенциала. Учебные семинары по вопросам развития управленческого потенциала были начаты в 1993 году для развития профессиональных навыков, связанных с формированием коллектива, принятием решений и коммуникацией, а также управлением организационными преобразованиями. Эти семинары созданы на базе более ранних вводных программ, касавшихся планирования работы, кадровой организации и служебной аттестации. В общей сложности 95 процентов старших сотрудников на местах и в штаб-квартире прошли эти семинары по вопросам развития управленческого потенциала, которые были проведены внешними консультантами.

4. ЮНФПА также оказывал поддержку организованным под эгидой Колледжа персонала Организации Объединенных Наций межучрежденческим семинарам по вопросам управленческой координации для старших представителей Организации Объединенных Наций на местах, проходившим в Турине, Италия. Цель этих семинаров заключается в расширении осведомленности

и практики применения общих программных рамок Организации Объединенных Наций и развитии профессиональных навыков для координации помощи в целях создания национального потенциала на страновом уровне. На этих семинарах собирается весь состав группы Организации Объединенных Наций в той или иной стране, который прослушивает интенсивный курс, рассчитанный на то, чтобы активизировать и укрепить сотрудничество. С 1992 года представители ЮНФПА в этих отобранных страновых группах принимают участие в каждом семинаре либо в качестве участников, либо в качестве консультантов. Кроме того, в этих учебных семинарах приняли участие в качестве экспертов несколько специалистов и начальник Отдела подготовки кадров из штаб-квартиры. В 1995 году ЮНФПА откомандировал в Колледж персонала Организации Объединенных Наций в Турине консультанта для оказания помощи в разработке учебных планов, учитывающих Программу действий Международной конференции по народонаселению и развитию.

5. Управление финансовыми ресурсами. С учетом усиления организационного компонента в вопросах подотчетности и рационального управления при дальнейшей децентрализации деятельности национальных сотрудников финансовых и административных органов и представителей ЮНФПА были проведены дополнительные семинары по вопросам управления финансовыми ресурсами. На семинарах обсуждались финансовые правила и положения, ревизорские процедуры, руководящие принципы для контроля за расходами, порядок осуществления расходов и отчетности по ним, вопросы использования компьютеризированных систем для финансового планирования, исполнения, контроля и отчетности в отношении как бюджетов программ, так и бюджетов АОФО.

6. Подготовка по вопросам пропагандистской деятельности и средств массовой информации. После Международной конференции по народонаселению и развитию стало поступать большее число просьб в отношении учебной подготовки для развития пропагандистских навыков. Учебная подготовка по вопросам пропагандистской деятельности для представителей ЮНФПА проводилась в целях разработки конкретных страновых стратегий и инструментов для поддержки начала осуществления программ правительств, обратившихся с соответствующей просьбой. В 1994 году отдельные сотрудники старшего звена штаб-квартиры также прошли подготовку по вопросам, связанным со средствами массовой информации. В результате увеличения значения гендерной проблематики в период после проведения Международной конференции по народонаселению и развитию в 1995 году в программы обучения были введены вопросы, связанные с отношениями между мужчинами и женщинами. В 1995 году старшие сотрудники по вопросам программ на местах и представители ЮНФПА, а также отдельные сотрудники по вопросам программ из штаб-квартиры прошли короткий и интенсивный инструктаж по гендерным вопросам.

7. Учебная подготовка для сотрудников категории общего обслуживания. В 1996 году отдельным сотрудникам категории общего обслуживания в штаб-квартире было предложено пройти курсы повышения квалификации в областях, в которых явно ощущалась потребность в повышении уровня административного, финансового, материально-технического, кадрового и секретариатского обслуживания. В число охваченных областей входили организационная политика и делопроизводство и навыки составления документов. Они также включали в себя методы правильной борьбы со стрессами и развития навыков межличностного общения. Кроме того, в рамках статьи бюджета "Информационное обслуживание в области управления" отдельно проводилась учебная подготовка по вопросам информационного управления и компьютерной грамотности на начальном, промежуточном и продвинутом этапах (описание этой деятельности в таблицу 2 не включено).

8. Учебная подготовка на местах. Помимо ключевых групповых учебных семинаров, организованных ЮНФПА самостоятельно или совместно с Организацией Объединенных Наций или другими партнерами, перечисленными в таблице 2, ЮНФПА также оказал помощь сотрудникам в страновых отделениях в прохождении специализированной индивидуальной учебной подготовки. В страновых отделениях администраторы изыскивают все больше местных вариантов подготовки

кадров для удовлетворения потребностей сотрудников, связанных с развитием их лингвистических знаний и профессиональных навыков в области делопроизводства и управления информацией. На страновом уровне осуществлялась подготовка кадров в координации с другими учреждениями и организациями Объединенных Наций, основанная на совместном покрытии расходов. Эта деятельность по подготовке кадров касалась таких тем, как активизация исполнения проектов на национальном уровне, совместное составление программ, программный подход, планирование документа о национальной стратегии, ВИЧ/СПИД, безопасное материнство и другие основные области. В 1995 году был децентрализован процесс бюджетного утверждения такой индивидуальной подготовки кадров.

9. Внешняя подготовка кадров и помощь в области образования. В некоторых случаях ЮНФПА оказывал сотрудникам поддержку, с тем чтобы они могли принять участие во внешних учебных курсах или мероприятиях, направленных на расширение основных знаний в специализированных областях на продвинутом этапе. Такая подготовка кадров также использовалась в тех случаях, когда из-за ограниченного числа участников групповое обучение не было целесообразным с экономической точки зрения. ЮНФПА также поддерживал индивидуальную самостоятельную подготовку для обогащения знаний и продвижения по службе сотрудников в учебных, академических заведениях или в аккредитованных при них центрах с помощью программы помощи в области образования на основе равного покрытия расходов с сотрудниками. Такая учебная подготовка обычно осуществлялась в нерабочее время.
