



Детский фонд Организации Объединенных Наций

Исполнительный совет

Вторая очередная сессия 2004 года

13–17 сентября 2004 года

Пункт 11 предварительной повестки дня*

**Обновленная информация о положении в области
людских ресурсов**

Резюме

Настоящий доклад представляется в развитие устного доклада о людских ресурсах, представленного Исполнительному совету на его ежегодной сессии в июне 2003 года. Он содержит обновленную информацию о составе сотрудников и штатной структуре ЮНИСЕФ и включает краткий анализ положения в области людских ресурсов в контексте межучрежденческого сотрудничества и реформы Организации Объединенных Наций. В нем приводится обновленная информация о стратегии ЮНИСЕФ в области людских ресурсов, в том числе о принятом в Бразилиа Плате изменения структуры людских ресурсов и внедрении новой системы управления людскими ресурсами. Отмечаются также основные проблемы в области людских ресурсов.

* E/ICEF/2004/12.

Содержание

	<i>Пункты</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение	1–2	3
II. Состав сотрудников и штатная структура ЮНИСЕФ	3–13	3
A. Общее количество сотрудников с разбивкой по категориям должностей и видам контрактов	3–4	3
B. Штатное расписание	5	4
C. Представленность мужчин и женщин	6–8	5
D. Распределение по регионам	9	7
E. Представленность выходцев из промышленно развитых стран/стран осуществления программ среди международных сотрудников категории специалистов	10	7
F. Возрастная структура	11	8
G. Прогнозируемое число сотрудников, выходящих на пенсию, 2004–2008 годы	12–13	9
III. Межучрежденческое сотрудничество	14–19	9
IV. Ход осуществления инициатив в ЮНИСЕФ	20–36	11
A. Обновленная информация о Плате изменения структуры людских ресурсов, принятом в Бразилиа	22–34	11
B. Обновленная информация о системе управления людскими ресурсами	35–36	15
V. Задачи	37–39	15
VI. Резюме и вывод	40–42	16
Список таблиц		
1. Распределение сотрудников по категориям должностей и видам контрактов, май 2004 года		4
2. Численность и доля сотрудников с разбивкой по категориям должностей и полу, май 2004 года		7
Список диаграмм		
I. Число сотрудников с разбивкой по уровням, май 2004 года		5
II. Доля выходцев из промышленно развитых стран/стран осуществления программ на должностях МСС в разбивке по уровню должностей, май 2004 года		8
III. Возрастное распределение всех сотрудников, май 2004 года		8
Приложение		
Численность персонала в сопоставлении с поступлениями организации, 1980–2003 годы		18

I. Введение

1. Настоящий доклад представляется в развитие устного доклада о людских ресурсах, представленного Исполнительному совету на его ежегодной сессии в июне 2003 года. В нем приводится обновленная информация о людских ресурсах и рассматриваются стратегические инициативы, направленные на обеспечение наличия у организации людских ресурсов, необходимых ей для: а) достижения целевых показателей среднесрочного стратегического плана (ССП), б) эффективного содействия формированию «Мира, созданного для детей» и с) выполнения своего мандата с целью содействия достижению целей развития в следующем тысячелетии.

2. В разделе II рассматривается состав сотрудников и штатная структура ЮНИСЕФ и приводятся данные по трем широким категориям: международным сотрудникам категории специалистов (МСС); национальным сотрудникам категории специалистов (НСС); и сотрудникам категории общего обслуживания (ОО). Распределение сотрудников также рассматривается с разбивкой по виду контрактов (обычные или временные), классу, полу, региону, гражданству (с разделением на категории представителей промышленно развитых стран или стран осуществления программ), возрасту и прогнозируемому году выхода на пенсию. В разделе III людские ресурсы рассматриваются в контексте межучрежденческого сотрудничества и процесса реформы Организации Объединенных Наций. Раздел IV содержит обновленную информацию о стратегии ЮНИСЕФ в области людских ресурсов, в частности принятом в Бразилиа Плате изменения структуры людских ресурсов (ПСЛР) и новой системе управления людскими ресурсами (СУЛР), в целях упрощения и интеграции операций, связанных с людскими ресурсами, и обеспечения наличия у организации кадров, необходимых для выполнения ее мандата. Основные проблемы в области ресурсов отмечаются в разделе V, а резюме и выводы приводятся в разделе VI.

II. Состав сотрудников и штатная структура ЮНИСЕФ

A. Общее количество сотрудников с разбивкой по категориям должностей и видам контрактов

3. В соответствии с данными на май 2004 года в ЮНИСЕФ работает 8311 сотрудников (см. таблицу 1). МСС составляют примерно 23 процента (1938 человек), включая 110 младших сотрудников категории специалистов (МЛСС). НСС составляют 21 процент (1744 человека), а оставшиеся 56 процентов (4629 человек) относятся к ОО или категории вспомогательного персонала. В целом 1874 сотрудника, или примерно 23 процента, находятся на временных срочных контрактах (ВСК), а 77 процентов — на обычных, срочных или постоянных контрактах. Доля ВСК и обычных контрактов является одинаковой для НСС, 24 процента из которых находятся на ВСК, при этом среди сотрудников ОО доля ВСК составляет 26 процентов. Среди МСС 13 процентов работают на временных контрактах, что составляет почти половину доли от НСС и сотрудников ОО, имеющих временные контракты.

Таблица 1
**Распределение сотрудников по категориям должностей и видам контрактов,
 май 2004 года**

Категория	Контракты		Всего
	Обычные	Временные срочные	
МСС	1 688*	250	1 938 (23%)
НСС	1 333	411	1 744 (21%)
ОО	3 416	1 213	4 629 (56%)
Итого	6 437 (77%)	1 874 (23%)	8 311 (100%)

* Включая 110 младших сотрудников категории специалистов.

4. В настоящее время количество сотрудников ЮНИСЕФ на 86 процентов больше по сравнению с концом 1990 года, когда этот показатель составлял 4489 человек. К концу 1995 года общее число сотрудников достигло 7511 человек и оставалось примерно на уровне 7000 сотрудников до конца 90-х годов и начала 2001 года. Численность увеличилась до 8083 сотрудников к концу 2002 года, 8157 человек к декабрю 2003 года и 8311 человек к маю 2004 года. В соответствии с самыми последними имеющимися сопоставимыми данными для системы Организации Объединенных Наций в июне 2003 года сотрудники ЮНИСЕФ составляли примерно 22 процента от общей численности персонала «Секретариата и других подразделений Организации Объединенных Наций» согласно докладу Генерального секретаря о составе Секретариата. В этот момент численность сотрудников ЮНИСЕФ составляла 8488 человек (эта цифра снизилась до 8157 человек в декабре 2003 года, главным образом ввиду сокращения численности сотрудников из-за прекращения программы «Продовольствие в обмен на нефть» и перехода на более регулярное программирование в Афганистане). Для сравнения, доля в общей численности персонала сотрудников Секретариата составляет 40 процентов; Управления Верховного комиссара по делам беженцев Организации Объединенных Наций несколько превышает 17 процентов; Программы развития Организации Объединенных Наций — чуть ниже 14 процентов; а других учреждений равна почти 7 процентам. Рост численности сотрудников ЮНИСЕФ за эти годы соответствует увеличению числа проблем, с которыми сталкиваются женщины и дети во всем мире, включая появление новых проблем, таких, как ВИЧ/СПИД и увеличение числа и повышение сложности гуманитарных кризисов. (Для сопоставления численности сотрудников и поступлений организаций см. приложение.)

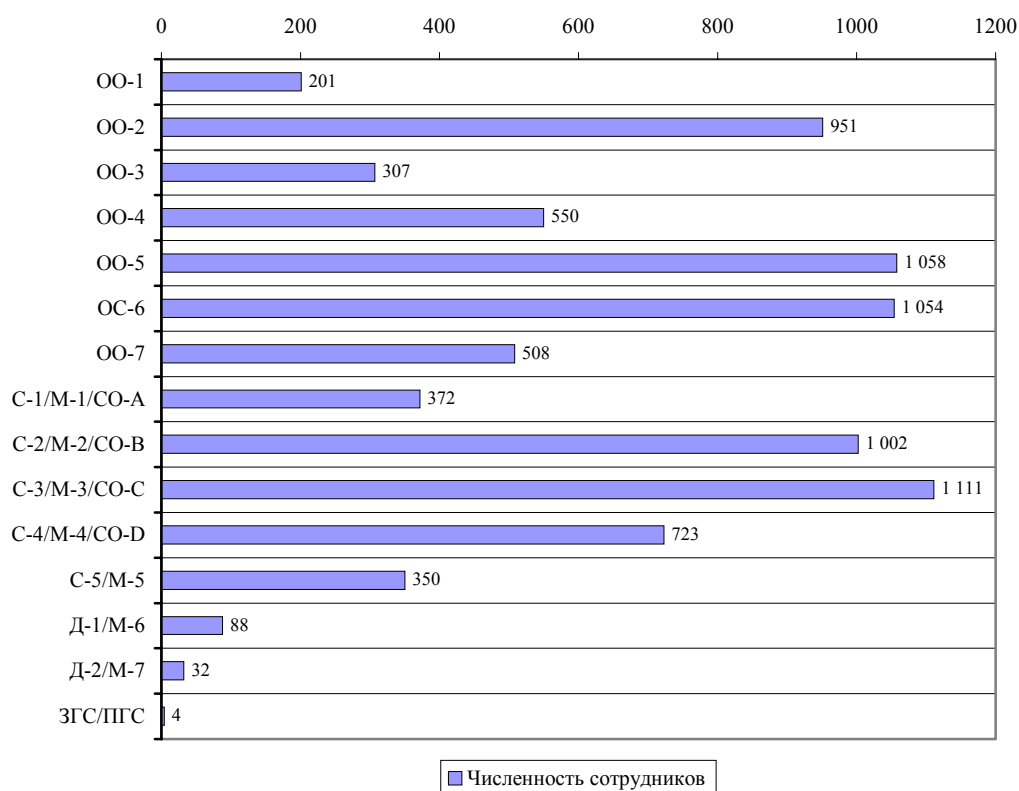
В. Штатное расписание

5. На диаграмме I приводятся данные о штатном расписании ЮНИСЕФ. Данные о сотрудниках категории специалистов, показанные на диаграмме ни

же, свидетельствуют о том, что подавляющее большинство (77 процентов) сотрудников находится на уровнях С-2/М-2/НС-В, С-3/М-3/НС-С и С-4/М-4/НС-Д. Таким образом, штатная структура категории специалистов характеризуется относительно узкой базой, широким средним классом и небольшим высоким уровнем. Это распределение соответствует оперативной деятельности ЮНИСЕФ на местах и децентрализованному мандату, выданному организации Исполнительным советом. В категории общего обслуживания имеется также большая группа (58 процентов) на средних уровнях ОО-4, ОО-5 и ОО-6.

Диаграмма I

Число сотрудников с разбивкой по уровням, май 2004 года



С. Представленность мужчин и женщин

6. ЮНИСЕФ привержен делу обеспечения гендерного баланса на рабочих местах. Была осуществлена принятая в 1985 году политика, направленная на достижение 33-процентной представленности женщин к 1990 году. Последующая политика в соответствии с нормами Организации Объединенных Наций предусматривает достижение к 2000 году целевого показателя гендерного равенства. Приводимые в таблице 2 данные свидетельствуют о значительном прогрессе в деле достижения этой цели. В настоящее время женщины-

сотрудники составляют 47 процентов рабочей силы ЮНИСЕФ. Они занимают 47 процентов должностей МСС, 45 процентов — НСС и 49 процентов — ОО. Эти процентные показатели говорят о значительном улучшении положения по сравнению с серединой 80-х годов, когда лишь 27 процентов сотрудников категории специалистов составляли женщины. В общем гендерном балансе ЮНИСЕФ фигурирует среди трех ведущих учреждений наряду с Фондом Организации Объединенных Наций в области народонаселения и Организацией Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры. ЮНИСЕФ занимает лидирующее положение с точки зрения назначения женщин на старшие руководящие должности в системе Организации Объединенных Наций, на котором работают примерно 35 процентов женщин. Данные также свидетельствуют о стабильном увеличении с 80-х годов доли женщин среди сотрудников категории специалистов.

7. Хотя ЮНИСЕФ и лидирует в Организации Объединенных Наций в деле достижения гендерного баланса на уровне старшего руководящего звена, ряд проблем в этой сфере заслуживает внимания. Примерное равенство между мужчинами и женщинами по всем широким категориям персонала (МСС, НСС и ОО) несвойственно для старшего руководящего звена. Среди МСС существует фактическое равенство на уровнях С-1/М-1/СО-А и С-2/М-2/СО-В, однако начиная с уровня С-3/М-3/СО-С и выше число мужчин превышает число женщин. На каждом из уровней старшего руководящего звена Д-1/М-6 и Д-2/М-7 соотношение мужчин и женщин составляет три к одному.

8. Эти и другие данные свидетельствуют о том, что текущая проблема не ограничивается приемом на работу большего числа женщин или набором сотрудников на должности низших разрядов, на которых женщины в настоящее время доминируют в некоторых сферах. Задача является более широкой и предусматривает удержание женщин по мере их продвижения по служебной лестнице, а при значительном уменьшении числа женщин принятие мер по их привлечению и удержанию на работе. Поэтому необходимо не только принимать женщин-сотрудников на работу в ЮНИСЕФ, но и обеспечивать продолжение их работы в организации. Ряд текущих стратегий позволяет еще больше уменьшить гендерный разрыв на уровне старших должностных лиц и руководителей. Они предусматривают практику как назначения на должности внешних кандидатов из числа мужчин лишь при отсутствии квалифицированных женщин, так и соблюдения требования о включении в список кандидатов на должности, по крайней мере, двух женщин, отвечающих требованиям. Целенаправленный прием на работу, размещение, назначение, программа подготовки руководителей из числа женщин и связанные с развитием карьеры стратегии также способствуют делу в этой связи. Например, эти меры помогли увеличить долю женщин среди представителей ЮНИСЕФ с 29 процентов в 1995 году до 42 процентов в 2004 году. Постоянно предпринимаются усилия по обеспечению последовательного применения этих мер и эффективного контроля за гендерным соотношением.

Таблица 2

Численность и доля сотрудников с разбивкой по категориям должностей и полу, май 2004 года

Категория	Половая принадлежность		Всего
	Женщины	Мужчины	
МСС	903 (47%)	1 035 (53%)	1 938 (100%)
НСС	777 (45%)	967 (55%)	1 744 (100%)
ОО	2 249 (49%)	2 380 (51%)	4 629 (100%)
Итого	3 929 (47%)	4 382 (53%)	8 311 (100%)

Д. Распределение по регионам

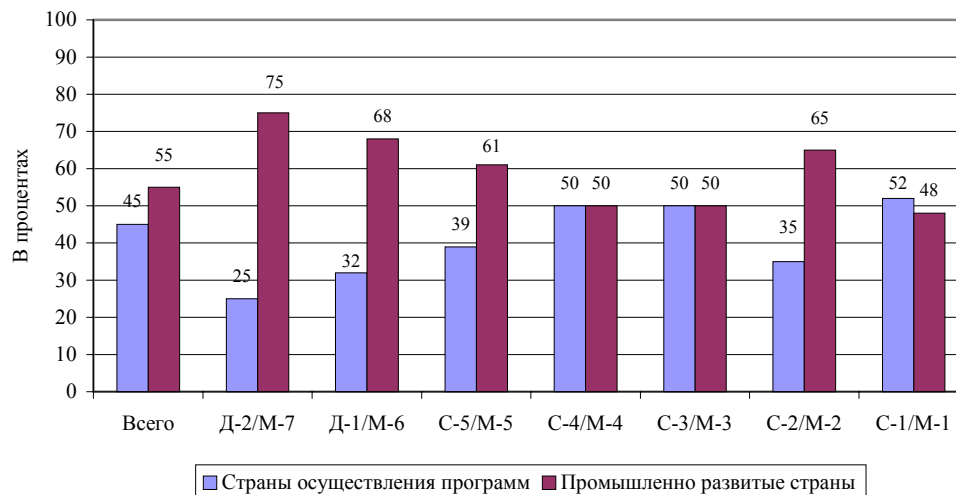
9. Восемьдесят пять процентов (7079 человек) из 8311 сотрудников ЮНИСЕФ работают на местах на уровне региональных и страновых отделений, а 15 процентов (1232 человека) трудятся в штаб-квартирах. Сотрудники, которые работают на местах, распределяются по регионам следующим образом (процентная доля в соотношении с общей численностью сотрудников):

Восточная и южная часть Африки	19 процентов (1573 человека)
Западная и Центральная Африка	19 процентов (1542 человека)
Южная Азия	15 процентов (1248 человек)
Ближний Восток и Северная Африка	10 процентов (801 человек)
Восточная Азия и Тихоокеанский регион	9 процентов (768 человек)
Южная и Северная Америка и Карибский регион	8 процентов (678 человек)
Центральная и Восточная Европа, Содружество Независимых Государств и страны Балтии	6 процентов (469 человек)

Е. Представленность выходцев из промышленно развитых стран/стран осуществления программ среди международных сотрудников категории специалистов

10. Доля сотрудников ЮНИСЕФ на должностях МСС, являющихся выходцами из промышленно развитых стран, составляет 55 процентов, а из стран осуществления программ — 45 процентов, при явных различиях на уровнях старших должностных лиц. Улучшение представленности в этой сфере на всех уровнях является важным направлением деятельности.

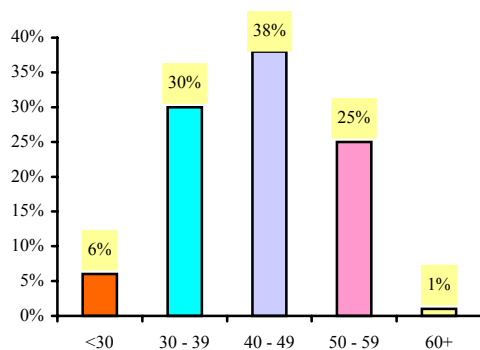
Диаграмма II
Доля выходцев из промышленно развитых стран/стран осуществления программ на должностях МСС в разбивке по уровню должностей, май 2004 года



Г. Возрастная структура

11. Люди в возрасте 40–49 лет представляют самую многочисленную возрастную группу в ЮНИСЕФ, на которую приходится 38 процентов сотрудников. На втором месте стоит возрастной диапазон от 30 до 39 лет (30 процентов сотрудников), а на третьем — 50–59 лет (25 процентов сотрудников). Сотрудники в возрасте до 30 лет составляют 6 процентов рабочей силы, а в возрасте 60 лет и старше — 1 процент. Поскольку на долю сотрудников в возрасте 50 лет и старше приходится 26 процентов общей численности персонала в области людских ресурсов, стоит задача замены сотрудников по мере достижения ими возраста выхода на пенсию и увольнения из организации.

Диаграмма III
Возрастное распределение всех сотрудников, май 2004 года



Г. Прогнозируемое число сотрудников, выходящих на пенсию, 2004–2008 годы

12. В течение следующих пяти лет 609 сотрудников (7 процентов численности персонала) достигнут обязательного возраста выхода на пенсию. Из них 84 человека выйдут на пенсию в текущем году, а остальные выйдут на пенсию в 2005, 2006, 2007 и 2008 годах, соответственно, в следующей разбивке: 109, 99, 147 и 170 человек. Эти цифры указывают на постепенное увеличение числа пенсионеров. В следующие пять лет ожидается, что в их числе окажется 51 старший руководитель на должностях уровня представителя и Д-1–Д-2, включая, среди прочего, директоров и заместителей директоров. С учетом того, что некоторые сотрудники в возрасте старше 55 лет, но не достигшие еще обязательного возраста выхода на пенсию, могут решить выйти на пенсию раньше, число лиц, выходящих на пенсию, может фактически быть выше, чем ожидается.

13. Понимание растущей проблемы замены выходящего на пенсию персонала привело к разработке системы управления заменой сотрудников, призванной гарантировать своевременную замену руководителей и других сотрудников, выходящих на пенсию, для содействия достижению, по возможности, самого высокого уровня преемственности в руководстве и осуществлении программ. Основные элементы новой системы управления заменой сотрудников указаны в пункте 24.

III. Межучрежденческое сотрудничество

14. Сотрудничество ЮНИСЕФ с учреждениями Организации Объединенных Наций во всех вопросах, касающихся людских ресурсов и участия организации в процессе реформ, обеспечило возможность для пропаганды важных вопросов, участия в процессе выработки решений и обмена информацией. Стратегия ЮНИСЕФ в области людских ресурсов постоянно обновляется в целях отражения согласования и укрепления взаимосвязи с процессом управления изменениями в системе Организации Объединенных Наций.

15. В последние два года обсуждения, соглашения и мандаты в рамках Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР), Комитета высокого уровня по вопросам управления и других межучрежденческих руководящих органов, а также рабочих групп были посвящены созданию более комплексной Организации Объединенных Наций с упрощенными подходами к управлению в целом и людским ресурсам в частности. К числу рассматриваемых важных направлений деятельности относятся общие службы, согласование политики и процедур в области людских ресурсов, реформа системы вознаграждения и льгот, принятие ответных мер по решению проблемы ВИЧ/СПИДа на рабочем месте, совершенствование межучрежденческой мобильности, обучение и развитие персонала, сексуальные домогательства и злоупотребление властью.

16. ЮНИСЕФ участвует в экспериментальных программах в области общих служб в Кабо-Верде и на Мальдивских островах и приступил к взаимодействию с другими учреждениями в целях прогнозирования и планирования некоторых последствий применения этих мер, включая реструктуризацию процес

сов, которая может оказаться необходимой. В рамках рабочей группы по согласованию политики и процедур в области людских ресурсов были разработаны общие направления политики в отношении безопасности персонала и условий службы в трудных местах. При разработке для ЮНИСЕФ новой системы управления работой рассматриваются текущие межучрежденческие мероприятия по реформе системы вознаграждения и льгот. Внимание уделяется обеспечению в новой системе измеримости и полной сопоставимости результатов с системой оплаты по результатам работы. Осуществляется также комплексная политика в отношении ВИЧ/СПИДа на рабочем месте, которая послужила в качестве хорошей модели для всей системы Организации Объединенных Наций в целом.

17. Для обеспечения информации об обмене вакантными должностями между участвующими учреждениями ЮНИСЕФ взаимодействовал с Программой развития Организации Объединенных Наций, Всемирной продовольственной программой, Управлением Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов и Совместной программой Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу в разработке веб-сайта о внутренних вакантных должностях в Системе мобильности персонала участвующих учреждений, который является важным средством в рамках этих усилий. На нем были помещены объявления по крайней мере о 200 должностях. ЮНИСЕФ также сотрудничает с партнерами системы Организации Объединенных Наций в осуществлении других мер, определенных КСР для повышения степени мобильности сотрудников, включая обеспечение занятости супругов. С 1998 года организация выдвинула из ЮНИСЕФ 25 кандидатов (14 женщин и 11 мужчин) на должности в системе координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций, при этом она является одним из основных учреждений, которое прежде всего предоставляет (и менее всего заимствует) прикомандированных сотрудников, особенно на уровне старших должностных лиц. В настоящее время 4 сотрудника ЮНИСЕФ являются координаторами-резидентами, при этом 37 сотрудников прикомандированы в другие подразделения, а 27 предоставлены в распоряжение других учреждений на возмездной/безвозмездной основе. Одиннадцать сотрудников прикомандированы в ЮНИСЕФ из других учреждений.

18. Межучрежденческая координация учебных мероприятий позволила объединить ресурсы в рамках учебных инициатив, особенно в связи с общим анализом по стране (ОАС) и Рамочной программой Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (РПООНПР). Такое объединение ресурсов способствует достижению экономии масштаба, повышает эффективность использования средств и в то же время создает критическую рабочую массу в рамках РПООНПР и ОАС. Опыт ЮНИСЕФ в совместном программировании также является одним из важных источников извлечения уроков и обеспечения возможностей для постоянного совершенствования его стратегии в области людских ресурсов.

19. ЮНИСЕФ активно участвовал в проводившемся на глобальном уровне и в штаб-квартире в Нью-Йорке Учебном форуме руководителей, организуя межучрежденческие семинары по вопросам обучения, а также в работе других учебных органов, например целевой группы Межучрежденческого постоянного комитета (МУПК) по вопросам чрезвычайной профессиональной подготовки. Межучрежденческое взаимодействие способствовало также разработке «Основных принципов Кодекса поведения», касающихся защиты женщин и детей

от сексуальной эксплуатации и грубого обращения в условиях гуманитарных кризисов. Изучение Кодекса будет включено в процесс обучения и повышения квалификации при выполнении служебных обязанностей в чрезвычайных обстоятельствах.

IV. Ход осуществления инициатив в ЮНИСЕФ

20. ЮНИСЕФ применяет двуединый подход к своим инициативам в области людских ресурсов, уделяя основное внимание разработке и подготовке стратегий и политики для руководства и управления операциями, а также эффективному и действенному регулированию условий службы сотрудников.

21. В июне 2003 года на ежегодной сессии Исполнительного совета был представлен устный доклад о людских ресурсах, в котором было отмечено, что План изменения структуры людских ресурсов (ПСЛР), принятый в Бразилиа, объединяет эти два направления развития людских ресурсов в единое целое. В настоящем разделе представлена краткая информация о текущем осуществлении ПСЛР и новой системы управления людскими ресурсами (СУЛР).

А. Обновленная информация о Плате изменения структуры людских ресурсов, принятом в Бразилиа

22. Настоящая обновленная информация охватывает пять элементов ПСЛР:

а) разработка и осуществление процесса планирования организационной стратегии в области людских ресурсов, включая модель для управления заменой сотрудников, и планирование в целях обеспечения гендерной, географической и этнической сбалансированности и ее поощрение;

б) улучшение процессов набора и расстановки кадров в целях содействия расстановке талантливых сотрудников на надлежащих должностях в надлежащее время на основе четких представлений об их компетентности;

в) разработка и осуществление эффективной системы продвижения по службе и повышения квалификации с обеспечением увязки компонента карьерного консультирования с доступными службами прикомандирования;

г) разработка новой системы управления деятельностью в поддержку реализации целей/задач ССП и страновых приоритетов в рамках конкретных целей и целевых показателей;

е) улучшение благосостояния сотрудников с уделением особого внимания сбалансированности производственной и личной жизни, управлению стрессом, ВИЧ/СПИДу на рабочих местах и стратегиям в отношении чрезвычайных ситуаций и безопасности и охране персонала.

Внутриорганизационное стратегическое планирование людских ресурсов

23. Процесс внутриорганизационного стратегического планирования людских ресурсов преследует цель создания комплексной и интегрированной системы для дополнения планирования ССП. Цель заключается в обеспечении завершения проведения оценок потребностей в сфере людских ресурсов в связи с ССП

и принятии мер до начала осуществления ССП. В основе этой системы лежит комплекс общих принципов и включающий шесть этапов процесс, совместно разработанный различными функциональными подразделениями ЮНИСЕФ. Осуществление начнется после проведения среднесрочного обзора ССП на 2002–2005 годы в рамках подготовки следующего ССП.

24. Управление заменой сотрудников является еще одной важной областью процесса стратегического планирования людских ресурсов и представляет собой основанную на создании кадрового резерва модель, призванную обеспечить преемственность руководства и выполнения других функций. Эта модель предназначена для обеспечения постоянного формирования и обновления резерва квалифицированных кандидатов и заблаговременного назначения преемников до выбытия соответствующих сотрудников. При наличии полного финансирования эта модель создаст основу для заблаговременного планирования, обеспечения непрерывной обратной связи и укрепления потенциала в качестве ключевых аспектов подготовки сотрудников для выполнения будущих обязанностей и функций. Кроме того, оценка и отбор преемников будут осуществляться центром оценки, что обеспечит более последовательный и упорядоченный подход. Система управления заменой сотрудников будет адаптироваться и осуществляться с учетом условий в региональных и страновых отделениях на протяжении следующего двухгодичного периода.

Набор и расстановка кадров

25. Своевременный набор и расстановка кадров для выполнения обязанностей в рамках регулярных и чрезвычайных программ, возможно, является самой важной областью управления людскими ресурсами применительно к ССП. Хотя для завершения процесса набора по-прежнему требуется больше времени, чем три месяца, предусмотренные в ПСЛР, принятой в Бразилиа, успеха удалось добиться в деле укрепления структур, процессов и потенциала, необходимых для надлежащей расстановки кадров в надлежащее время. Меры по сокращению времени реагирования в рамках более общих усилий по улучшению процесса набора обеспечили достижение ряда важных результатов:

а) в областях ССП, касающихся охраны здоровья и защиты детей, были проведены специальные кампании по набору, позволившие выявить 103 кандидата-специалиста по вопросам здравоохранения и 23 кандидата-специалиста по вопросам защиты детей. В приоритетных областях ССП, в отношении которых не проводились специальные кампании по набору, были активизированы усилия в целях выявления надлежащих кандидатов и проведения собеседований с ними;

б) была завершена разработка перечней профессиональных качеств применительно ко всем 22 функциональным областям работы специалистов, касающимся пяти приоритетов ССП и всех пяти стратегий. Полный набор таких перечней учитывается при разработке описаний должностных обязанностей, что содействует выявлению кандидатов, которые лучше отвечают требованиям ССП.

26. Введенная в 2001 году новая политика замены сотрудников осуществляется при помощи улучшенного консультативного процесса, стимулирующего периодическую реалистичную оценку потребностей в потенциале, проводимую различными отделениями.

27. Потенциал ЮНИСЕФ в плане реагирования на гуманитарные и чрезвычайные ситуации был укреплен в результате назначения в Отделе людских ресурсов сотрудника по вопросам набора на службу, специализирующегося на чрезвычайных операциях. Это содействовало дальнейшему учету связанных с чрезвычайными операциями потребностей в процессе управления людскими ресурсами в соответствии с принципами ССП, и в результате этого реагирование по линии людских ресурсов на чрезвычайные ситуации приобрело более оперативный и более эффективный и действенный характер.

28. Начатая в 2002 году с участием 16 представителей программа подготовки молодых специалистов является источником новых талантов для обновления организации и специалистов, талант и навыки которых можно развивать для выполнения руководящих и управляющих функций в ЮНИСЕФ в будущем. По состоянию на середину 2004 года была набрана вторая группа в составе 20 молодых специалистов. Обе группы были направлены в функциональные области, охватывающие все пять приоритетов ССП и вспомогательные функции, такие, как мобилизация средств и управление людскими ресурсами. В ходе набора и расстановки кадров для целей программы особое внимание уделялось обеспечению адекватной представленности женщин (доля женщин составляет 60 процентов) и знанию кандидатами по крайней мере второго языка Организации Объединенных Наций.

29. Общая стратегия обучения и повышения квалификации сотрудников в рамках ССП подчеркивает сохраняющуюся важность развития руководящих и управленческих навыков и улучшения доступа к возможностям для обучения и повышения квалификации сотрудников на всех уровнях и местах. В рамках этой стратегии также применяется более децентрализованный и расширенный подход, который позволяет увязывать потребности в сфере обучения с задачами ССП на страновом и региональном уровнях и уровне штаб-квартиры. Кроме того, эта стратегия обеспечивает прочную связь между процессом обучения и другими системами, такими, как управление деятельностью, и содействует надлежащему контролю и оценке программ обучения, а также использованию полученных уроков в качестве основ для дальнейшего улучшения.

30. Положительные сдвиги отмечаются и в других областях обучения и повышения квалификации:

а) для обеспечения более тесной увязки с ССП были пересмотрены и обновлены комплекты учебных материалов (включая электронные модули) и стратегии развертывания деятельности в рамках программных процессов, материалы по вопросам обеспечения готовности к чрезвычайным ситуациям и реагирования на них, гуманитарные принципы и материалы по вопросам молодежи и ВИЧ/СПИДа, которые уже используются на практике. Продолжаются усилия по подготовке учебных материалов для других приоритетных областей ССП;

б) была разработана новая программа повышения профессиональной квалификации и личного развития, предназначенная для укрепления трехсторонних отношений между отдельными сотрудниками, их руководителями и ЮНИСЕФ. Эта программа обеспечивает основу для управления продвижением по службе в контексте ССП и с учетом других задач организации. Следует отметить, что эта программа была признана на международном уровне в качестве

«наилучшей практики» на проходившей в 2003 году Международной конференции по вопросам развития карьеры.

Организация служебной деятельности

31. Работа в данном направлении по-прежнему является одной из важных задач ЮНИСЕФ. В ходе оценки существующих систем была выявлена большая потребность в развитии такой организационной культуры, в рамках которой установление целей и обратная связь имеют важное значение для процесса служебной аттестации. Поэтому в целях укрепления потенциала в этих областях осуществляются программы обучения. Эти мероприятия проводились после завершения подготовки концептуального документа о новой системе организации служебной деятельности в поддержку учета целей/задач ССП и страновых приоритетов в рамках отдельно взятых целей и задач и оценки служебной деятельности на основе профессиональных качеств и поддающихся измерению результатов. Новая система также будет содействовать укреплению потенциала сотрудников путем включения соответствующих элементов в программу повышения профессиональной квалификации и личного развития и дополнительную программу кадрового консультирования.

Благосостояние сотрудников

32. В принятом в Бразилиа ПСЛР благосостояние сотрудников рассматривается в качестве одного из ключевых вопросов для ЮНИСЕФ с точки зрения как хорошего работодателя, так и организации, заинтересованной в повышении эффективности и действенности ее программ и операций в деле реализации ССП и достижения других целей организации. Мероприятия в этой области предназначаются для поддержания высокого уровня благосостояния сотрудников и предупреждения непредсказуемых расходов в связи с отсутствием на рабочих местах, заболеваниями, чрезмерной усталостью, низким моральным духом и производительностью и обусловленными этим высокими показателями выбытия сотрудников из организации. Например, был разработан ряд взаимодополняющих учитывающих потребности семьи и необходимость обеспечения сбалансированности производственной и личной жизни стратегий и вспомогательных механизмов, охватывающих вопросы усыновления, отпуска для матерей и отцов, грудного кормления, трудоустройства супруга/супруги и гибкого графика работы. Такие стратегии содействуют гибкому обеспечению эффективного вклада сотрудников в процесс достижения целей и задач организации на основе снижения стресса, повышения приверженности работе и укрепления чувства удовлетворения в связи с ее выполнением.

33. Что касается вопросов ВИЧ/СПИДа на рабочем месте, то ЮНИСЕФ разработал «минимальные стандарты» для содействия достижению самого высокого уровня реагирования в рамках всей организации. Применению этих стандартов содействовала подготовка комплекта материалов и видеофильма, а также пропаганда программы «забота о нас», при помощи которой сотрудники выявляют самые важные стоящие перед ними задачи и способы заботы друг о друге в качестве одного из средств для выполнения этих задач. В трех регионах созданы структуры для борьбы со стрессом, и отмечается улучшение информированности о важности этой деятельности.

34. Еще один важный аспект обстановки, способствующей повышению производительности и созданию чувства удовлетворения в связи с выполняемой работой, касается улучшения отношений между сотрудниками и администрацией. Поэтому представители ассоциаций сотрудников являются членами различных административных групп и форумов на глобальном и региональном уровнях и на уровне страновых отделений. Администрация поощряет диалог и сотрудничество с глобальными ассоциациями сотрудников, и периодически проводятся глобальные заседания совместного консультативного комитета для обсуждения различных проблем, затрагивающих сотрудников.

В. Обновленная информация о системе управления людскими ресурсами

35. СУЛР призвана дать в распоряжение ЮНИСЕФ значительно более комплексный и упрощенный подход к операциям и управлению в сфере людских ресурсов. Хотя используемая в настоящее время Комплексная система управленческой информации (ИМИС) Организации Объединенных Наций предоставляет ЮНИСЕФ отличную систему управления людскими ресурсами и выплаты заработной платы, она не обеспечивает поддержку большого числа других мероприятий в области людских ресурсов. В дополнение к управлению кадрами новая система будет содействовать ЮНИСЕФ в осуществлении таких мероприятий, как набор персонала, развитие карьеры, планирование работы по замене сотрудников и организация служебной деятельности.

36. Первый этап проекта создания СУЛР, который будет завершен в марте 2005 года, позволит заменить нынешние функции, выполняемые через ИМИС (управление организационной структурой, управление должностями, расстановка кадров, управление людскими ресурсами, регулирование затрат рабочего времени и контроль за посещаемостью и выплата заработной платы). Осуществление второго этапа начнется в 2005 году с проведения оценки обоснованности дополнительных функций системы, прежде всего набора персонала с использованием электронных средств, составления сметы расходов на должности и кадрового контроля, организации служебной деятельности, развития карьеры, подготовки и управления мероприятиями и управления консультантами, набираемыми на службу на основе специальных соглашений об услугах.

В. Задачи

37. Один из основных уроков, полученных в ходе реализации текущего ССП, заключается в том, что его реализация должна быть сопряжена с определением задач в области людских ресурсов, включая определение кадровых потребностей и потребностей в обучении. До начала осуществления ССП следует подготавливать комплексный вспомогательный план по людским ресурсам, а также план работы и ряд основных аспектов осуществляемого плана. Как отмечалось выше, был разработан процесс общеорганизационного стратегического планирования людских ресурсов, увязанный с циклом ССП; в настоящее время задача заключается в его реализации.

38. Одна из основных задач связана с мобилизацией ресурсов для инициатив в области людских ресурсов, прежде всего в том, что касается мероприятий по

повышению квалификации. Одобрение Исполнительным советом ЮНИСЕФ предложения о мобилизации дополнительных ресурсов за счет использования прочих ресурсов может содействовать выполнению этой задачи, по крайней мере частично. Выражается надежда на то, что определенная часть этих ресурсов будет получена в самое ближайшее время.

39. Другая общая задача связана с давлением на кадровые ресурсы, вызванным необходимостью управления процессом перемен в поддержку принятого в Бразилиа ПСЛР и СУЛР, что требует определенных затрат рабочего времени.

VI. Резюме и вывод

40. В настоящем докладе представлена обновленная информация о составе сотрудников и штатной структуре ЮНИСЕФ. Распределение сотрудников отражает присутствие организации на местах и значительный прогресс, достигнутый в деле обеспечения гендерного разнообразия, хотя сохраняется ряд проблем, прежде всего на старших руководящих уровнях. Было отмечено, что те же проблемы наблюдаются в деле обеспечения большей представленности сотрудников из стран осуществления программ. Прогнозы в отношении выхода сотрудников на пенсию на протяжении следующих пяти лет (2004–2008 годы) свидетельствуют о необходимости своевременного поиска замены для выходящих на пенсию сотрудников, с тем чтобы обеспечить преемственность руководства и осуществления программ.

41. Целенаправленный обзор людских ресурсов в контексте межучрежденческого сотрудничества и реформы Организации Объединенных Наций показал, что ЮНИСЕФ является активным участником процессов сотрудничества и реформы. Важный вклад организации в эти усилия — и полученные выгоды — прежде всего касается обучения и повышения квалификации, совместного программирования в рамках механизмов ОАС и РПООНПР, системы координаторов-резидентов Организации Объединенных Наций, согласования политики и межучрежденческого прикомандирования и направления сотрудников, в связи с которыми ЮНИСЕФ является нетто-поставщиком. Были приняты к сведению достижения в ходе реализации всех пяти элементов принятого в Бразилиа ПСЛР и новой СУЛР в целях упрощения и интеграции операций, касающихся людских ресурсов.

42. На основе этого доклада можно сделать вывод о том, что процесс управления людскими ресурсами в ЮНИСЕФ претерпевает долгожданные и важные изменения, в результате которых он перестанет быть процессом управления собственно кадрами и вознаграждением и превратится в механизм стратегического управления, направленный на обеспечение того, чтобы организация располагала людскими ресурсами, необходимыми для выполнения ее мандата. ЮНИСЕФ принял на себя обязательство осуществить инициативу по решению стоящих перед ним задач в области людских ресурсов на основе принятого в Бразилиа ПСЛР. В настоящее время основная задача заключается в обеспечении того, чтобы цели ПСЛР были реализованы на практике посредством разработки плана решительных действий на базе содержательных обзоров/пересмотров и установления реалистичных базовых показателей и создания систем контроля, которые обеспечат управление людскими ресурсами в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах. Эти усилия должны быть под

креплены за счет увеличения объема финансирования на цели управления людскими ресурсами (эта задача должна быть решена в рамках составления двухгодичного бюджета и мобилизации средств) и более эффективного управления процессом перемен, включая повышение подотчетности на всех уровнях по вопросам надзора за этим процессом.

Приложение

**Численность персонала в сопоставлении
с поступлениями организации, 1980–2003 годы**

