



Для обсуждения

**Детский фонд Организации
Объединенных Наций**

Исполнительный совет

Вторая очередная сессия 2010 года

7–9 сентября 2010 года

Пункт 13 предварительной повестки дня*

**Достигнутый прогресс в управлении людскими
ресурсами в ЮНИСЕФ**

Резюме

В настоящем докладе, представляемом по просьбе Исполнительного совета, подтверждается возрастающая важная роль, которую играют людские ресурсы в выполнении мандата и целей ЮНИСЕФ. В докладе представлена подробная информация о кадровых параметрах и структурах и последних тенденциях. В нем содержится информация о стратегическом кадровом планировании в целях решения основных задач: обеспечение постоянного притока одаренных специалистов, а также наличие соответствующих структур и процедур развития людских ресурсов в целях охвата широких оперативных потребностей ЮНИСЕФ.

В докладе говорится о последних, текущих и будущих мерах по решению этих и других задач, а также о деятельности Отдела людских ресурсов, направленной на достижение и оценку результатов, повышение эффективности и развитие профессиональных навыков.

* E/ICEF/2010/15.



I. Введение

1. Выполнение мандата и целей ЮНИСЕФ зависят от преданности, целеустремленности и профессиональных навыков сотрудников ЮНИСЕФ и его партнеров. В условиях повышенной конкуренции ЮНИСЕФ необходимо привлекать квалифицированные международные кадры для достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, и целевых показателей среднесрочного стратегического плана ЮНИСЕФ. Это чрезвычайно необходимо для повышения уровня жизни женщин и детей во всем мире. ЮНИСЕФ стремится стать местом работы для тех, кто преисполнен решимости изменить мир.

2. В настоящем докладе представлен обзор прогресса, достигнутого в области управления людскими ресурсами в ЮНИСЕФ с 2007 года, когда Исполнительному совету был представлен первый доклад о процессе организационного обзора (E/ICEF/2007/CRP.16). После введения, содержащегося в разделе I, в разделе II обсуждается организационный контекст и подход и принципы управления людскими ресурсами в ЮНИСЕФ. В разделе III содержится обновленная информация о кадровом составе и структуре ЮНИСЕФ. В разделе IV содержится краткая информация о прогрессе, достигнутом в следующих основных областях:

- a) стратегическое кадровое планирование;
- b) привлечение, выявление и набор одаренных сотрудников;
- c) людские ресурсы в чрезвычайных ситуациях;
- d) обучение и развитие;
- e) условия работы и взаимоотношения между администрацией и сотрудниками;
- f) слаженность в системе Организации Объединенных Наций;
- g) эффективность функции развития людских ресурсов.

3. В разделе V представлены заключения.

II. Подход и принципы в области людских ресурсов

4. ЮНИСЕФ является комплексной международной организацией с весьма широким кругом программных требований и задач. Целью управления людскими ресурсами является обеспечение основополагающих навыков, необходимых ЮНИСЕФ для выполнения своей работы в сложных условиях.

5. В то же время ставится цель сохранить достаточную гибкость, необходимую для адаптации к изменяющимся обстоятельствам. Поскольку новый Директор-исполнитель четко определяет задачу достижения целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, на основе принципов равенства и более целенаправленного сокращения неравенства, способность ЮНИСЕФ увязывать профессиональные навыки и способности сотрудников с потребностями организации является исключительно важной как никогда.

6. Подход в области людских ресурсов основан на перечне «кадровых принципов»:

- а) сотрудники понимают цели, принципы и ценности ЮНИСЕФ и готовы добиваться результатов и «объединиться во имя детей»;
- б) сотрудники поддерживают разнообразие и поощряют новаторские подходы;
- в) руководители и старшие сотрудники ЮНИСЕФ имеют способности и навыки, необходимые для руководства сотрудниками и их поддержки;
- г) сотрудники имеют способности и навыки, необходимые для достижения целей ЮНИСЕФ, и получают выгоды благодаря культуре ЮНИСЕФ, способствующей развитию карьеры;
- д) высокие результаты работы сотрудников ожидаются и признаются.

7. В результате осуществления ЮНИСЕФ инициатив, нацеленных на организационные усовершенствования, на будущее были выявлены три важные области:

- а) формирование кадров для выполнения будущих задач;
- б) использование самых разных источников для привлечения одаренных специалистов;
- в) укрепление основанной на результатах культуры для обеспечения эффективности.

8. В ходе реализации инициатив, нацеленных на организационные усовершенствования, подчеркивается, что ответственность за укрепление кадрового потенциала ЮНИСЕФ равномерно распределяется между руководителями, сотрудниками и Отделом людских ресурсов. Каждая группа играет определенную роль в обеспечении разработки, понимания и внедрения в рамках всей организации эффективных и действенных процедур.

III. Кадровый состав и структура ЮНИСЕФ

9. Кадровая структура ЮНИСЕФ должна отражать изменяющиеся потребности в работе организации. Способность ЮНИСЕФ достигать результатов на уровне страновых отделений требует преемственности в организационной структуре, а также надлежащих подотчетности и управления. По мере усиления адаптации программ в целях удовлетворения возникающих потребностей стран организации потребуется гибкость и адаптируемость людских ресурсов и видов контрактов.

10. Деятельность ЮНИСЕФ в странах с различными типологиями и необходимость реагирования на возрастающее число чрезвычайных и постконфликтных ситуаций также требуют изменения кадровой структуры и повышения способности управлять сотрудниками и поощрять их в различных ситуациях.

11. Все в большей степени ЮНИСЕФ будет привлекать дополнительных специалистов через партнеров, центры передового опыта и другие учреждения для дополнения существующих кадровых структур и гибкого реагирования на изменяющиеся потребности.

12. Все такие стратегические изменения должны происходить в условиях повышенной подотчетности перед заинтересованными сторонами и эффективности и действенности.

А. Общее число сотрудников с разбивкой по категориям и видам контрактов

13. По состоянию на 1 июня 2010 года ЮНИСЕФ имел 11 183 сотрудника (см. таблицу 1). Международные специалисты (МС) составляют около 25 процентов (2801), включая 99 младших сотрудников категории специалистов. Национальные сотрудники-специалисты (НС) составляют 27 процентов (2976), а остальные 48 процентов (5406) относятся к категории общего обслуживания (ОО) или категории вспомогательного персонала. В целом 1969 сотрудников, или примерно 18 процентов, находятся на временных контрактах (ВК), а 82 процента — на обычных контрактах, срочных и постоянных. В настоящее время максимальная продолжительность срочных контрактов составляет два года. Доля сотрудников на временных контрактах в сравнении с обычными контрактами является одинаковой для категорий НС и ОО (19 процентов для обеих категорий) и меньшей для МС (14 процентов).

Таблица 1

Распределение сотрудников по категориям должностей и видам контрактов (по состоянию на 1 июня 2010 года)

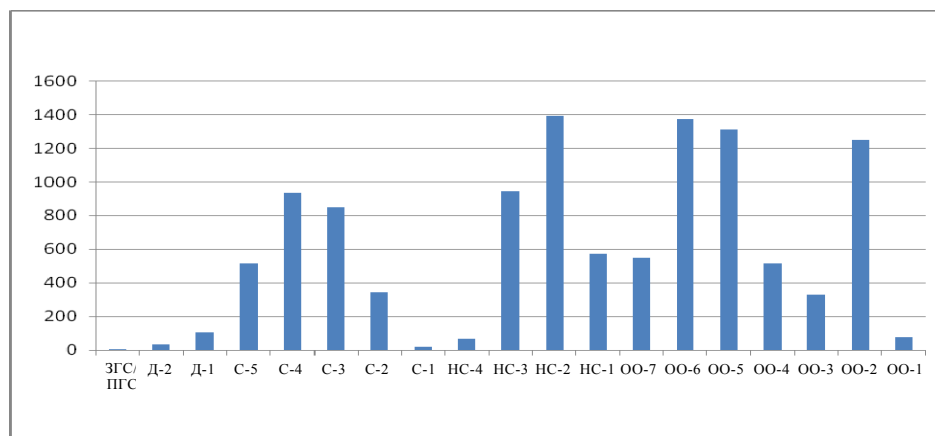
<i>Категория</i>	<i>Обычные</i>	<i>Временные</i>	<i>Всего и в процентах</i>
Международные специалисты	2 422	379	2 801 (25%)
Национальные сотрудники	2 417	559	2 976 (27%)
Категория общего обслуживания	4 375	1 031	5 406 (48%)
Итого	9 214	1 969	11 183 (100%)

В. Штатное расписание

14. На диаграмме 1 «Число сотрудников с разбивкой по уровням» (по состоянию на 1 июня 2010 года) приводятся данные о штатном расписании ЮНИСЕФ. Данные показывают, что большинство сотрудников МС/НС (48 процентов) относятся к среднему профессиональному звену (С-3/НС-С и С-4/НС-D), создавая среднеорганизационную группу. Такое распределение соответствует оперативной деятельности ЮНИСЕФ на местах, но требует постоянного контроля для обеспечения соответствия потребностям организации. В категории общего обслуживания также существует крупная группа (59 процентов) в верхнем диапазоне среднего уровня — ОО-5 и ОО-6.

Диаграмма 1

Число сотрудников с разбивкой по уровням, 1 июня 2010 года



С. Представленность мужчин и женщин

15. ЮНИСЕФ привержен обеспечению гендерного баланса и устранению системных барьеров, которые препятствуют полному участию сотрудников обоих полов и сохраняют гендерное неравенство.

16. Такая задача закреплена в ряде программных стратегий, включая политику гендерного паритета и равенства ЮНИСЕФ¹, в которой определяются цели расширения участия женщин на всех уровнях (с уделением особого внимания уровню сотрудников старшего звена); учитывающая интересы семьи политика (включая «гибкий рабочий график и отпуск для родителей»); и провозглашенное обязательство организации достичь к 2010 году поставленной в рамках всей системы Организации Объединенных Наций цели гендерного паритета на всех уровнях сотрудников.

17. Таблица 2 «Гендерный баланс сотрудников ЮНИСЕФ» и таблица 3 «Гендерный баланс сотрудников ЮНИСЕФ с разбивкой по уровням должностей» (по состоянию на 1 июня 2010 года) показывают, что по состоянию на 1 июня 2010 года из общего числа сотрудников женщины составляли 48 процентов. Среди организаций системы Организации Объединенных Наций более высокие показатели соотношения женщин и мужчин имеют лишь Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), Учебный и научно-исследовательский институт Организации Объединенных Наций и Объединенная программа Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу².

¹ CF/EXD/2007.

² Согласно докладу Генерального секретаря «Улучшение положения женщин в системе Организации Объединенных Наций» (A/63/364). Доклад включает обновленные статистические данные, информацию о достигнутом прогрессе и барьерах на пути достижения гендерного баланса, а также рекомендации в отношении ускорения прогресса.

Таблица 2
Гендерный баланс сотрудников ЮНИСЕФ (по состоянию на 1 июня 2010 года)

Год	Женщины		Мужчины		Общее количество
	Количество	В процентах	Количество	В процентах	
2006	4 644	47	5 317	53	9 961
2007	4 765	47	5 381	53	10 146
2008	5 128	48	5 521	52	10 649
2009	5 309	48	5 747	52	11 056
По состоянию на 1 июня 2010 года	5 392	48	5 791	52	11 183

18. В бюджете вспомогательных расходов на двухгодичный период основные показатели эффективности в отношении гендерного паритета были изменены. Что касается гендерного паритета на уровнях старших должностных лиц (доля женщин на уровнях С/М-5 и выше), в 2008 году базовый показатель составил 42 процента, а на конец 2011 года целевой показатель составляет 45 процентов. По состоянию на 1 июня 2010 года доля женщин на должностях уровня С/М-5 и выше составила 43 процента. К числу специальных мер, направленных на решение проблемы паритета на уровне старших должностных лиц, относится приоритетное рассмотрение кандидатов из числа женщин в ходе репрезентативной ротации. На уровне С-3/С-4 результаты являются удовлетворительными. Это имеет особо важное значение, поскольку этот уровень является площадкой для подготовки старших руководящих сотрудников в будущем. Для ЮНИСЕФ приоритетной задачей по-прежнему является достижение целевого показателя 50/50 на всех уровнях.

Таблица 3
Гендерный баланс сотрудников ЮНИСЕФ с разбивкой по уровням должностей (по состоянию на 1 июня 2010 года)

Уровень	Количество		В процентах	
	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины
ЗГС/ЛГС	1	3	25	75
Д-2/М-7	14	18	44	56
Д-1/М-6	39	53	42	58
С-5/М-5	223	292	43	57
С-4/М-4	465	480	49	51
С-3/М-3	448	407	52	48
С-2/М-2	228	118	66	34
С-1/М-1	4	5	44	56
НС-4	28	43	39	61
НС-3	465	494	48	52

Уровень	Количество		В процентах	
	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины
НС-2	621	766	45	55
НС-1	253	308	45	55
ОО	2 603	2 804	48	52
Итого	5 392	5 791	48	52

D. Распределение сотрудников в ЮНИСЕФ

19. Порядка 86 процентов (9637) сотрудников ЮНИСЕФ работают на местах на уровне региональных и страновых отделений, а 14 процентов (1546) работают в местах расположения штаб-квартиры. Географическое распределение сотрудников по регионам представлено в таблице 4.

Таблица 4

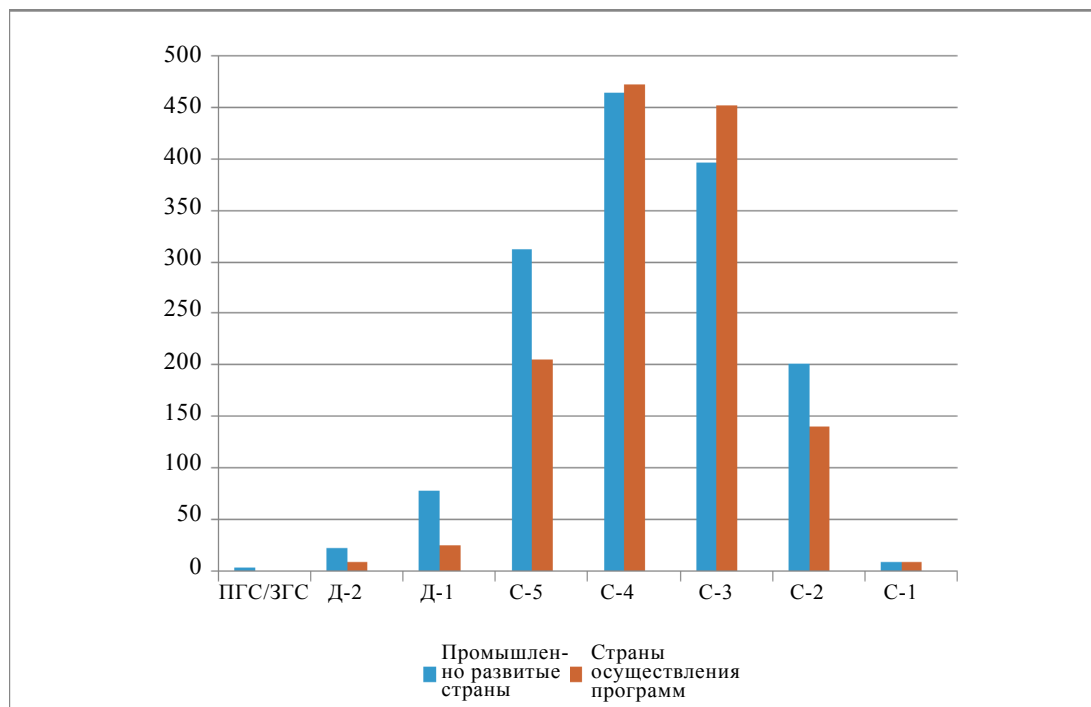
Процентная доля сотрудников с разбивкой по регионам (по состоянию на 1 июня 2010 года)

Регион	В процентах
Центральная и Восточная Европа и Содружество Независимых Государств	5
Восточная Азия и Тихоокеанский регион	11
Восточная и Южная часть Африки	20
Ближний Восток и Северная Африка	9
Южная Азия	14
Южная и Северная Америка и Карибский регион	8
Западная и Центральная Африка	19
Штаб-квартира в Нью-Йорке	9
Другие отделения штаб-квартиры	5
Итого	100

20. ЮНИСЕФ будет продолжать направлять сотрудников в наиболее нестабильные районы/программы с наиболее острыми потребностями.

21. В ЮНИСЕФ доля международных специалистов из промышленно развитых стран составляет 53 процента, а из стран осуществления программ — 47 процентов, причем дисбаланс наиболее очевиден на уровнях старших должностных лиц. Что касается аспекта разнообразия, то наблюдается тенденция улучшения по сравнению с 2004 годом, когда доля международных специалистов из промышленно развитых стран составляла 55 процентов.

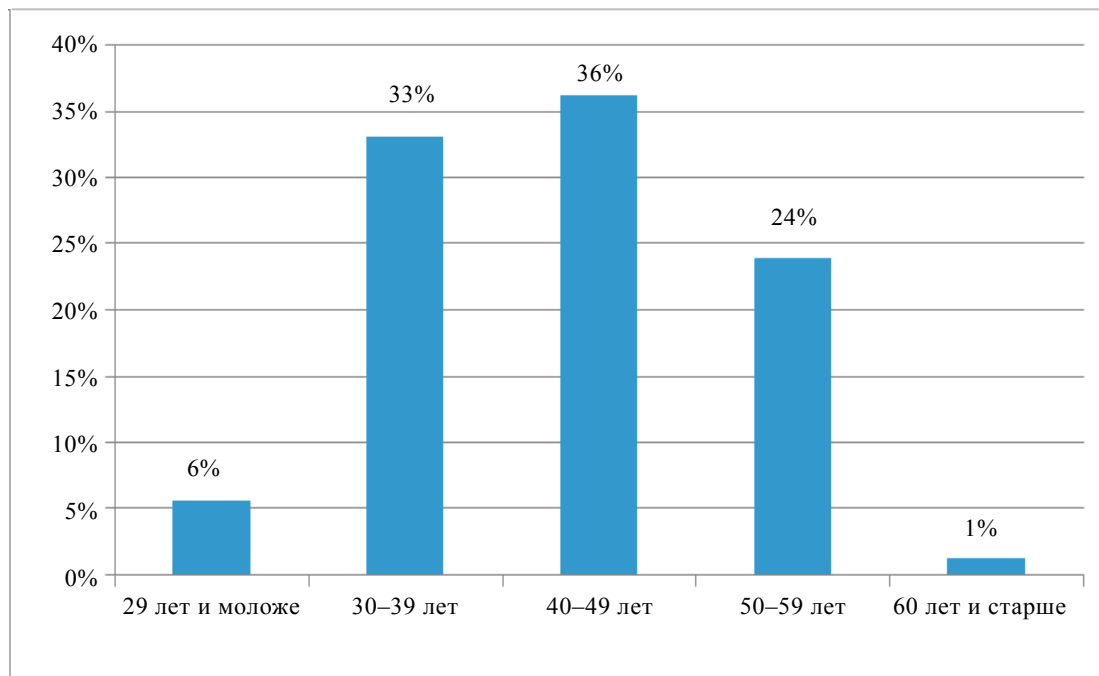
Диаграмма 2
Процентная доля международных специалистов с разбивкой по промышленно развитым странам/странам осуществления программ (национальность) и по уровню должностей (по состоянию на 1 июня 2010 года)



Е. Возрастная структура

22. Люди в возрасте 40–49 лет представляют самую многочисленную возрастную группу в ЮНИСЕФ, на которую приходится 36 процентов сотрудников. На втором месте стоит возрастной диапазон от 30 до 39 лет (33 процента сотрудников), а на третьем — 50–59 лет (24 процента) сотрудников. Сотрудники в возрасте до 29 лет составляют 6 процентов сотрудников, а в возрасте 60 лет и старше — 1 процент. Поскольку на долю сотрудников в возрасте 50 лет и старше приходится 25 процентов общей численности персонала, основной организационной задачей является замена сотрудников по мере достижения ими возраста выхода на пенсию и увольнения из организации.

Диаграмма 3
Возрастное распределение всех сотрудников (по состоянию на 1 июня 2010 года)



Г. Прогнозируемое число сотрудников, выходящих на пенсию, 2010–2014 годы

23. В течение следующих пяти лет 803 сотрудника (7 процентов численности персонала) достигнут обязательного возраста выхода на пенсию. Из них 108 человек выйдут на пенсию в 2010 году. Остальные выйдут на пенсию в следующей разбивке: 137 (2011), 158 (2012), 185 (2013) и 215 (2014). Эти цифры указывают на постепенное увеличение числа пенсионеров. В следующие пять лет ожидается, что в их числе окажутся 136 (17 процентов) старших руководителей на должностях уровня Представителя и Д-1-Д-2, включая, среди прочего, директоров и заместителей директоров. Средний возраст сотрудников категории специалистов составляет 45 лет. Средний возраст старших сотрудников на уровне С-5 и выше составляет 51 год.

24. Планированию замещения должностей и развитию руководящих навыков в настоящее время уделяется приоритетное внимание для обеспечения наиболее высокого уровня преемственности руководства и осуществления программ. Рассматривается также вопрос о возможном увеличении существующего возраста выхода на пенсию, однако этот вопрос необходимо увязывать с необходимостью обеспечения достаточных возможностей для привлечения новых кадров.

IV. Достигнутый прогресс в управлении людскими ресурсами

25. В настоящем разделе говорится о достигнутом прогрессе в реализации инициатив, связанных с организационным усовершенствованием, и о приверженности ЮНИСЕФ достижению целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия.

26. В рамках программы развития людских ресурсов продолжается работа по обеспечению качества и оказанию эффективной поддержки во всех функциональных областях с учетом интересов потребителей в области развития и в гуманитарной области. Отдел людских ресурсов работает в партнерстве с функциональными/техническими коллегами для организации процессов и оказания услуг, необходимых для эффективного управления группами на местах, в регионах и в штаб-квартире. Отдел людских ресурсов все в большей степени выполняет работу в условиях, требующих управления рисками (осуществление мероприятий на основе библиотеки контроля рисками), и с уделением особого внимания рационализации и эффективным методам функционирования. Например, были изучены и рационализированы методы работы кадровых служб и в 2010 году внедряется система организации взаимоотношений с клиентами. Такая система обеспечит электронное отслеживание, ускорение и более надежное и контролируемое реагирование на связанные с людскими ресурсами запросы персонала. Она позволит сократить дублирование и повысить эффективность управления знаниями в области людских ресурсов, особенно в области обслуживания. Практическая деятельность осуществляется при поддержке Программы развития Организации Объединенных Наций.

27. Отдел людских ресурсов оказывает конкретную поддержку в обеспечении гендерного равенства на основе различных мер, включая: подготовку обновленных списков женщин-специалистов (выступающих в личном качестве и представляющих учреждения) в целях оказания экспертных услуг по программам в области развития и по гуманитарным вопросам; включение модулей/компонентов гендерного равенства в основные программы повышения профессионального уровня и программы по вопросам руководства и управления; и комплексный учет вопросов гендерного равенства в программах развития людских ресурсов, начиная от описаний должностей до процедур отбора сотрудников на основе профессиональных качеств и управления служебной деятельностью.

28. В следующих разделах говорится об основных видах деятельности и достигнутом прогрессе в решении демографических и производственных проблем, о которых говорилось в предыдущем разделе.

A. Стратегическое кадровое планирование

29. Достигнут значительный прогресс в создании потенциала стратегического планирования в области людских ресурсов. В течение прошедших двух лет рассматривались сложные вопросы, касающиеся наличия, точности и достоверности данных, в целях создания надежной основы прошлых и текущих данных и методологии, на основе которых можно было бы делать прогнозы и составлять модели трудовых ресурсов. Например, созданы динамические модели

кадровых данных, позволяющие разрабатывать политику на основе имеющейся информации, и моделировать возможные изменения, затрагивающие персонал.

30. В сотрудничестве с Центром передовых исследований в области людских ресурсов в Корнельском университете в начале этого года была разработана и обновлена модель планирования людских ресурсов для ЮНИСЕФ. На основе такой модели будут представляться динамичные прогнозы количественных потребностей и пробелов — горизонтально для конкретных видов работ и вертикально для конкретных функциональных областей. Полученные прогнозы позволят повысить способность ЮНИСЕФ заранее выявлять и устранять недостатки и/или излишние элементы. Такой анализ дополнит качественные элементы и полученные данные от руководителей программ в функциональных областях. Такие данные позволят решать такие вопросы, как перепрофилирование ролей и изменение уровня компетентности и требований к практическим навыкам.

31. К другим достигнутым в этой области результатам относятся создание в сентябре 2009 года системы управления людскими ресурсами и корпоративные системы организаций. Система управления людскими ресурсами является инструментом информационной отчетности, который позволяет осуществлять мониторинг показателей и параметров людских ресурсов в одном месте. Она позволяет извлекать данные из различных систем людских ресурсов и преобразовывать такие данные в полезную информацию о трудовых ресурсах, гендерном паритете и наборе кадров. Она позволяет специалистам в области людских ресурсов и представителям директивных органов анализировать кадровую деятельность в организации с оперативной, а также стратегической точек зрения, и она будет дополнительно совершенствоваться параллельно с усилением механизмов управления результатами деятельности организации.

В. Привлечение наиболее одаренных сотрудников

32. ЮНИСЕФ стремится привлекать в организацию наиболее одаренных специалистов, повышая репутацию организации, сотрудники которой могут изменить мир. С учетом такой цели в 2008 году ЮНИСЕФ провозгласил стратегическую инициативу управления/развития одаренных сотрудников в целях выявления и развития кадров, способных удовлетворять текущие и будущие потребности ЮНИСЕФ. Инициатива развития/управления одаренными сотрудниками и подготовки руководящего состава ориентирована на внутренних одаренных сотрудников и новых внешних сотрудников.

33. Внутри организации ЮНИСЕФ разрабатывает необходимые элементы для создания условий для выявления и развития имеющихся одаренных сотрудников, в частности для выявления сотрудников, которые могут занять руководящие должности в ЮНИСЕФ.

34. Инициатива по выявлению новых одаренных сотрудников (НЕТИ) является программой по набору перспективных, демографически разнообразных внешних одаренных кандидатов для заполнения кадровых пробелов в различных функциональных областях. Она дополняет осуществляемые успешные меры в рамках целевых информационно-пропагандистских кампаний и набор новых одаренных сотрудников в рамках программы младших сотрудников кате-

гории специалистов (МСКС), стажировок и добровольцев Организации Объединенных Наций.

35. Инициатива НЕТИ была провозглашена в 2008 году. Эту программу закончили девять кандидатов, все из которых получили постоянные должности. Вторая группа в составе 21 кандидата была отобрана из более чем 3400 кандидатов и в настоящее время завершает выполнение поставленных задач на местах. В сентябре 2009 года был объявлен международный набор по третьей программе НЕТИ; были получены заявления от 4116 кандидатов, из которых были отобраны 22 участника. Третья программа НЕТИ началась 24 мая 2010 года в штаб-квартире в Нью-Йорке. С 23 июля 2010 года участники будут направляться в отделения в разных странах мира.

36. Программа МСКС включает специальную категорию молодых сотрудников, как и мужчин, так и женщин, заинтересованных в приобретении опыта в области развития. Спонсорами таких сотрудников являются их соответствующие правительства, заинтересованные в том, чтобы они приобретали опыт в вопросах развития сотрудничества в области международного развития под непосредственным руководством старших должностных лиц ЮНИСЕФ или вносили вклад в осуществление страновых программ ЮНИСЕФ. В 2009 году было набрано 37 новых МСКС, спонсорами которых были 15 правительств, в результате чего общее число МСКС, работающих в ЮНИСЕФ, достигло 111. В рамках системы Организации Объединенных Наций ЮНИСЕФ лидирует по показателю удержания МСКС; за последние несколько лет средний показатель удержания составил 46 процентов.

37. Дополнительные программы предусматривают продолжение поддержания партнерства с правительствами и учебными учреждениями для создания резерва молодых одаренных специалистов и повышения показателей удержания хорошо работающих сотрудников. Были также внесены изменения в программу стажировок ЮНИСЕФ, включая рационализацию процесса подачи заявлений. Ведется работа по внесению таких же изменений в программу добровольцев. ЮНИСЕФ продолжает вести поиск новых и перспективных способов привлечения молодых одаренных специалистов на всех уровнях.

Регулярный набор персонала

38. Отдел людских ресурсов разрабатывает инструменты и политику и обеспечивает руководство, позволяющие руководителям среднего звена действовать наиболее эффективным образом в отношении набора персонала, уважая при этом принципы равенства, объективности и транспарентности. ЮНИСЕФ необходимо продолжать рационализацию этих процессов и укреплять способность страновых и региональных отделений и отделений штаб-квартиры эффективно применять их.

39. 1 декабря 2009 года была введена система электронного набора персонала «Работа в ЮНИСЕФ» в качестве одного из первых элементов усовершенствованной единой системы общеорганизационного планирования «ВИЖН». Программа набора персонала на базе Интернета управляет процессом набора, повышая при этом транспарентность процесса, и нацелена на сокращение времени набора. Эта система разработана для расширения возможностей стратегического набора персонала, привлечения одаренных специалистов, усиления ини-

циативности и повышения эффективности набора персонала, что позволит ЮНИСЕФ отобрать самых лучших специалистов.

40. Была проделана значительная вспомогательная работа для содействия успешному запуску системы «Работа в ЮНИСЕФ». Была внедрена пересмотренная система определения уровня компетентности, которая применяется при наборе персонала в рамках процесса проведения интервью с учетом уровня компетентности. Были также изданы и осуществляются две новые программные стратегии:

а) усовершенствованная политика отбора сотрудников³, целью которой является обеспечение эффективной, действенной, объективной и транспарентной системы отбора необходимых сотрудников для необходимой работы в самые сжатые сроки в рамках новых правил и положений о персонале Организации Объединенных Наций, которые вступили в силу с 1 июля 2009 года;

б) инструкция о центральных контрольных органах⁴, в соответствии с которой проведена рационализация предыдущего процесса контроля за набором персонала и значительно сокращаются сроки набора.

41. Кроме того, были подготовлены общие описания должностей, охватывающие все области профессиональной деятельности, должности были классифицированы и данные о сотрудниках «очищены» (обновлены и проверены в целях составления сопоставимых данных для анализа в рамках различных систем и подразделений ЮНИСЕФ).

42. Мероприятия по набору персонала, завершившиеся в рамках системы электронного набора 1 июня 2010 года (спустя пять месяцев), уже продемонстрировали повышение эффективности. В системе завершены порядка 79 мероприятий по набору персонала, на что в среднем ушло 93 дня; 47 процентов мероприятий по набору персонала были завершены в течение 90 дней. Основным показателем эффективности (ОПЭ) набора персонала представляет долю мероприятий по набору персонала (с даты закрытия объявления до даты письма с предложением должности), завершенных в течение 90 дней для штатных должностей международных специалистов. В таблице 5 ниже представлена информация о тенденциях выполнения данного показателя.

Таблица 5
Сроки набора персонала с учетом основного показателя эффективности, 2007–2009 годы

<i>Год</i>	<i>Завершенные мероприятия по набору персонала</i>	<i>Процентная доля выполнения ОПЭ</i>
2009	552	43
2008	800	24
2007	324	33

³ CF/EXD/2009–008.

⁴ CF/EXD/2009–009.

43. Процесс набора персонала ориентирован на повышение эффективности. Внедрение системы электронного набора персонала и концепции «резерва одаренных специалистов» (описывается ниже) будут основными инициативами в целях дальнейшего повышения эффективности работы.

Кадровое планирование и резерв одаренных специалистов

44. Кадровое планирование (замещение) является стратегическим подходом к обеспечению постоянного наличия квалифицированных сотрудников для удовлетворения потребностей на местах. На основе системы кадровых количественных показателей будут определяться потребность в одаренных специалистах и имеющиеся возможности и выявляться пробелы. Кадровое планирование будет ориентировано на набор одаренных специалистов и возможные нетрадиционные стратегии заполнения кадрового состава в целях найма необходимых одаренных специалистов. Кадровые службы будут поддерживать партнерство в каждой функциональной области для подтверждения профиля требуемых одаренных специалистов и глобальных источников (внутренних и внешних). На основе различных оценок будет вестись работа по предварительному отбору и проверке кандидатов для создания резерва одаренных специалистов для срочного заполнения открывающихся должностей. В рамках такого подхода к созданию «резерва одаренных специалистов» особое внимание будет уделяться транспарентности и разнообразию. Целью такого подхода является предоставление руководящим сотрудникам по набору персонала более гибких возможностей для отбора и расстановки кандидатов и значительного сокращения времени набора.

Ротация

45. Ротация для обеспечения притока и мобильности международных сотрудников является важным элементом подхода в области людских ресурсов.

46. Проведена рационализация ежегодной процедуры ротации и обзора служебных функций старших руководителей, которая успешно проводится уже пять лет. Был расширен имеющийся портал обзора служебных функций старших руководителей для включения в него информации по результатам оценки.

47. Политика, связанная с ротацией всех других сотрудников, осуществление которой было приостановлено с 2006 года, будет пересмотрена, и в течение следующего года будет проведена процедура ротации сотрудников среднего руководящего звена в трех отдельных функциональных областях. Такая процедура будет проводиться на основе анализа ранее упоминавшегося стратегического процесса планирования кадровых ресурсов.

С. Людские ресурсы в чрезвычайных ситуациях

48. Гуманитарная деятельность составляет значительную часть работы ЮНИСЕФ, причем в этой области расходуется почти одна треть всех поступлений ЮНИСЕФ (включая регулярные и прочие ресурсы). Существующие тенденции свидетельствуют о том, что гуманитарная деятельность будет по-прежнему существенной областью работы ЮНИСЕФ; ожидается увеличение частотности и интенсивности стихийных бедствий и внутригосударствен-

ных, а не межгосударственных конфликтов. Что касается реформы в гуманитарной области, функция людских ресурсов способствует усилению гуманитарного реагирования на основе поддержки выявления и командирования людей, обладающих необходимой компетенцией и возможностями в целях содействия принимаемым ЮНИСЕФ мерам реагирования на внезапные чрезвычайные ситуации (использование резервного потенциала) в странах, переживающих кризис, а также на затянувшиеся чрезвычайные ситуации (срочный набор персонала). «Использование резервного потенциала» определяется как оперативное краткосрочное повышение способности ЮНИСЕФ добиться быстрых результатов в течение первого этапа реагирования на чрезвычайную ситуацию. В таблице 6 представлены данные об откомандированных сотрудниках.

Таблица 6
Тенденции откомандирования сотрудников в чрезвычайных ситуациях, 2007–2010 годы (по состоянию на 1 июня 2010 года)

<i>Год</i>	<i>Число откомандированных сотрудников</i>	<i>Число пострадавших стран</i>
2010 (по состоянию на 1 июня 2010 года)	450	5
2009	259	30
2008	268	40
2007	150	56

49. Что касается использования резервного потенциала в чрезвычайных ситуациях, включая внутреннее перераспределение сотрудников, по-прежнему эффективными были процедуры внешнего набора консультантов и резервные соглашения с партнерами. Такая поддержка особо важна в функциональных областях, в которых ЮНИСЕФ имеет функции структур кластерного руководства. В 2009 году 90 процентов кластерных координаторов откомандировывались в течение 56 дней, причем 60 процентов — в течение первых 28 дней. Продолжалось усиление и совершенствование региональных механизмов быстрого реагирования в целях содействия ускорению откомандирования внутренних сотрудников.

50. Произошедшая недавно чрезвычайная ситуация на Гаити свидетельствует о необходимости того, чтобы организация поддерживала надлежащий кадровый уровень в группе по чрезвычайным ситуациям Отдела людских ресурсов. Задача этой группы заключается в поддержке способности ЮНИСЕФ осуществлять меры реагирования в странах с чрезвычайными ситуациями и затянувшимися кризисами, используя внутренний кадровый потенциал и внешних партнеров, включая «центры передового опыта» и учреждения. Эта группа сосредоточивает внимание на кадровой поддержке в рамках программ срочного реагирования и восстановления.

51. За первые шесть месяцев 2010 года страновое отделение ЮНИСЕФ на Гаити получило запросы на создание более 400 должностей за счет использования резервного потенциала. Из этих 400 должностей: 10 процентов были заполнены за счет договоренностей с резервными партнерами, 60 процентов — за счет внутреннего перераспределения (сотрудники ЮНИСЕФ из других подразделений) и остальные 40 процентов — за счет внешнего набора персонала.

52. На основе накопленного на Гаити опыта проводится дополнительный анализ процедур и систем людских ресурсов на случай чрезвычайных ситуаций на предмет рационализации процессов, с тем чтобы организация могла наиболее оптимально реагировать на них. Глобальный Интернет-справочник на случай чрезвычайных ситуаций также расширяется за счет традиционных и нетрадиционных кадровых ресурсов для привлечения наилучших специалистов для работы в странах, затронутых кризисами и затянувшимися чрезвычайными ситуациями.

53. Помимо Гаити Группа по использованию людских ресурсов в чрезвычайных ситуациях проводит оценку потребностей в пяти других крупных и затянувшихся чрезвычайных ситуациях и реагирует на них: Афганистан, Демократическая Республика Конго, Пакистан, Сомали и Судан. Особо сложной задачей является доставка дефицитных ресурсов в страны, затронутые чрезвычайными ситуациями, что требует творческих и новейших решений помимо обычного обеспечения внутреннего кадрового укомплектования.

D. Обучение и развитие

54. Стратегия обучения ЮНИСЕФ корректируется для удовлетворения текущих и возникающих организационных потребностей. Она охватывает многие области, включая управление и руководство, высокое качество выполнения программной деятельности и основные области повышения знаний на всех уровнях.

Управление и руководство

55. Для отражения стратегической повестки дня и новых методов работы ЮНИСЕФ была укреплена программа в области управления и руководства. Разработана программа обучения, ориентированная на основные/функциональные области, включая области, выявленные в среднесрочном стратегическом плане ЮНИСЕФ на 2006–2013 годы, для поддержки мандата ЮНИСЕФ, предусматривающего достижение результатов в интересах детей. Кадровые службы предоставили также возможности сертификации (финансы и администрирование, снабжение и людские ресурсы) для дальнейшего повышения профессионального уровня сотрудников в этих функциональных областях.

56. Была разработана и усовершенствована методология оценки руководящего потенциала в рамках центров оценки и развития управленческих навыков. Такая методология предусматривает комплексную оценку вклада кандидатов на основе имитационного моделирования. Она была внедрена в 2008 году для укрепления руководящего потенциала старших руководителей и содействия систематическому и стратегическому использованию инструментов оценки для существующих должностей старших руководителей. Первые центры были созданы в 2008 году и оценку прошли 32 сотрудника. В 2009 году оценку прошли 105 сотрудников. В 2010 году созданы дополнительные центры. Центры поддерживают ротацию и перераспределение, закладывают основу для укрепления руководящих функций и создают резерв уже прошедших оценку кандидатов для заполнения должностей возможных/будущих представителей, заместителей представителей и других стратегических должностей.

57. В настоящее время инициатива в области развития руководящих навыков осуществляется в глобальных масштабах. Благодаря этой инициативе выявляются талантливые профессиональные руководители среднего звена, обладающие высоким потенциалом руководящей работы и доказанными на практике способностями к управленческой деятельности для создания резерва руководителей, которые могут своевременно занять должности, требующие повышенной ответственности. Одной из основных целей этой инициативы является решение проблемы нехватки руководителей среднего звена. Начатая в регионе восточной и южной частей Африки, эта программа осуществляется в международных масштабах с 2008 года. В 2009 году выпускниками трех межрегиональных программ стали 78 человек.

58. В 2009 году было начато осуществление вводной программы для новых представителей в рамках более крупной программы в целях ориентирования новых представителей ЮНИСЕФ или сотрудников, которые заступают на должность впервые. Ко всем 16 новым представителям, получившим назначение, были приставлены инструкторы и кураторы. В 2010 году будет начато осуществление пересмотренной программы для старших руководителей, которая позволит удовлетворять потребности руководителей старшего звена в организации. Общая вводная программа для получивших назначение новых сотрудников будет на экспериментальной основе проведена в регионе Западной и Центральной Африки для возможного осуществления в рамках ЮНИСЕФ в 2010 году.

Другие инициативы, касающиеся обучения

59. Была разработана и осуществляется программа развития карьеры, в рамках которой решаются вопросы, поднятые в ходе глобального обследования персонала 2008 года. В течение 2010–2011 годов основное внимание будет уделяться развитию карьеры национальных сотрудников и сотрудников категории общего обслуживания.

60. Программа обучения передовым методам осуществления программной деятельности, которая охватывает основные области деятельности ЮНИСЕФ, продолжала приносить позитивные результаты, при этом 735 сотрудников успешно завершили целый ряд курсов, в том числе по бюджетной политике, анализу политики на основе имеющейся информации для достижения результатов в интересах детей, по социальной защите, по политике охраны здоровья и финансированию и стратегическим возможностям реформы в области образования.

61. Результаты ряда сотрудников, участвующих в обязательных курсах, таких как «Принципиальный подход к гуманитарной деятельности» и «Повышение уровня безопасности на местах» и в трехэтапной программе повышения руководящих навыков, по-прежнему были значительно выше, чем намечалось. Обязательные курсы успешно закончили порядка 2150 сотрудников.

Система управления служебной деятельностью

62. Были реализованы две важных инициативы, основой которых является система управления служебной деятельностью, в целях повышения способности ЮНИСЕФ добиваться конкретных результатов: пересмотренная система

определения уровня компетентности и электронная система служебной аттестации (e-PAS).

63. Пересмотренная система определения уровня компетентности, утвержденная и введенная в 2009 году, является основой стратегии управления кадрами ЮНИСЕФ. В ней указываются основные навыки и способности, необходимые сотрудникам ЮНИСЕФ для реализации стратегических устремлений, демонстрации руководящих навыков в различных секторах и сохранения максимальной отдачи в основных дисциплинах. Был проведен ряд учебных программ в рамках всей организации для разъяснения концепции и применения системы.

64. Система управления служебной деятельностью на базе Интернета (e-PAS) позволяет сотрудникам и руководителям подготавливать, контролировать и закрывать оценки своей служебной деятельности в режиме онлайн и заменит нынешнюю систему бумажного документооборота. Благодаря этой системе проведена рационализация процесса управления служебной деятельностью и она увязывает ее с системой других организаций системы Организации Объединенных Наций. Кроме того, электронная система служебной аттестации повысит подотчетность сотрудников и руководителей, позволит проверять действенность процесса управления служебной деятельностью и подготавливать количественные показатели в режиме реального времени.

65. При выполнении многих рекомендаций в отношении управления служебной деятельностью, вынесенных в ходе организационного обзора и стратегического обзора системы управления людскими ресурсами, электронная система служебной аттестации является основным элементом инициативы в отношении управления кадрами ЮНИСЕФ наряду с электронным набором персонала, развитием руководящих навыков и обучением.

66. Электронная система служебной аттестации была внедрена повсеместно в феврале 2010 года для всех международных сотрудников и будет распространена на другие категории сотрудников в ближайшие годы. Поддержку в процессе осуществления оказывает Фонд Организации Объединенных Наций в области народонаселения (ЮНФПА), поскольку ЮНИСЕФ использует адаптированную версию системы управления служебной деятельностью ЮНФПА. Подготовка по вопросам управления служебной деятельностью началась в 2010 году и по состоянию на середину мая более 1400 сотрудников успешно завершили курс подготовки.

Е. Услуги в области управления людскими ресурсами

67. Отдел людских ресурсов предоставляет административные услуги в связи с контрактами и льготами для всех международных специалистов во всем мире и сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире (примерно более 3000 сотрудников) и оказывает консультативные услуги и поддержку региональным и страновым отделениям в отношении выполнения их обязанностей, связанных с управлением людскими ресурсами. Это включает поддержку «ВИЖН» (Виртуальная интегрированная система информации), новой информационной системы, утвержденной ЮНИСЕФ. Среди первых элементов «ВИЖН», которые будут внедрены — «система, прикладные программы и про-

дукты — людские ресурсы» (САП-ЛР) и система начисления заработной платы.

68. Управление услугами, связанными с начислением заработной платы и материальными правами, осуществляется из центральных учреждений в Нью-Йорке для более чем 4400 сотрудников и предполагает ежегодную обработку расходов на сумму более 500 млн. долл. США. Имея централизованную систему начисления заработной платы для всех мест расположения штаб-квартир, все региональные отделения и все «совместно расположенные» отделения (страновые отделения, расположенные в тех же местах службы, что и региональные отделения) продемонстрировали следующие преимущества: согласование системы управления услугами, связанными с пособиями и материальными правами сотрудников ЮНИСЕФ во всем мире, управление информацией о всех сотрудниках в рамках единой системы, единая обработка и оказание сотрудникам услуг более высокого качества, включая наличие точных и надежных данных о людских ресурсах. Параллельно с внедрением «ВИЖН» продолжается работа по изучению наиболее эффективных путей достижения экономии средств и сокращения расходов в этой области.

Г. Условия работы и взаимоотношения администрации и персонала

Взаимоотношения администрации и персонала

69. ЮНИСЕФ продолжает поддерживать продуктивные отношения с ассоциацией персонала в духе сотрудничества. Проводятся регулярные совещания для обсуждения областей, представляющих взаимный интерес, и проблем. В 2009 году в Стамбуле состоялось совещание Ассоциации международного персонала, в котором приняли участие все представители персонала, которые дали высокую оценку упомянутой инициативе. Ассоциация персонала подняла ряд вопросов, требующих дополнительного внимания: система контрактов, развитие карьеры сотрудников категории общего обслуживания и национальных сотрудников и материальные права в «несемейных» местах службы.

Сочетание служебных и семейных обязанностей и благополучие персонала

70. Большое число сотрудников ЮНИСЕФ работают в чрезвычайно сложных и трудных условиях. В 2009 году в сотрудничестве с Колумбийским университетом впервые было проведено глобальное обследование персонала, касающееся стрессовых ситуаций, и на него ответили более одной трети сотрудников ЮНИСЕФ.

71. Доля сотрудников, сообщивших о высоком уровне стресса, сократилась с 35 процентов в 2003 году до 31 процента в 2009 году. Респонденты из числа женщин сообщили о более высоком уровне стресса, чем мужчины. Проводится дополнительный анализ статистических данных о том, как сотрудники справляются со стрессом (эффективные и негативные механизмы), для выявления способов поддержки и помощи. Ответы, полученные в ходе обследования, показывают, что сотрудники имеют более позитивное представление, чем ранее о пользе имеющихся услуг, связанных с благополучием персонала, особенно в местах службы с чрезвычайной обстановкой.

72. Поддержка, оказываемая сотрудникам и находящимся на их иждивении членам семьи, включает консультирование, касающееся серьезных инцидентов, связанного со служебной деятельностью стресса и других вопросов психического здоровья, а также консультирование представителей и сотрудников Отдела людских ресурсов по вопросам благополучия персонала. В 2010 году область деятельности, связанная с благополучием персонала, была профессионально усилена. Помимо советников персонала ЮНИСЕФ также имеет хорошо разработанную программу добровольной поддержки коллег, которая основана на программах других организаций системы Организации Объединенных Наций и усовершенствована с учетом возникающих потребностей. ЮНИСЕФ имеет 276 подготовленных добровольцев по оказанию поддержки коллегам в 90 странах.

73. Проводится подготовка и имеются публикации по таким темам, как управление стрессовыми ситуациями, стрессовые ситуации на рабочем месте и сочетание служебных и семейных обязанностей и проводятся также исследования по другому важному вопросу о «Мерах культурного порядка в ответ на трагические события». Такое исследование основано на обследовании сотрудников, которые пережили трагические события, и проводится в сотрудничестве с Университетом Ратжерса и Колумбийским университетом.

«ООН проявляет заботу»

74. ЮНИСЕФ сохраняет приверженность полному осуществлению единой общесистемной программы Организации Объединенных Наций по борьбе с ВИЧ на рабочих местах под названием «ООН проявляет заботу» в целях сокращения воздействия ВИЧ в служебной деятельности. Это делается на основе поддержки «всеобщего доступа» к всеобъемлющему перечню льгот, включая обучение, предупреждение, лечение, заботу и поддержку всех сотрудников и их семей, а также приверженность руководства этой программе. Все подразделения ЮНИСЕФ должны выполнить «10 минимальных стандартов». Организация продолжает финансировать должность одного специалиста по ВИЧ, отвечающего за благополучие персонала и поддерживающего программу «ООН проявляет заботу» и деятельность ряда целевых групп, в частности занимающихся подготовкой новых материалов, стратегией обучения и осуществлением программы «ООН проявляет заботу» в удаленных местах и районах, охваченных чрезвычайными ситуациями. Такой специалист выполняет также функцию временного регионального координатора для всех регионов, которые не охвачены.

Г. Слаженность в системе Организации Объединенных Наций

75. В области людских ресурсов ЮНИСЕФ ведет весьма активный диалог по вопросам политики с другими учреждениями Организации Объединенных Наций. ЮНИСЕФ заявляет о позиции базирующегося на местах учреждения в ходе переговоров в рамках сети людских ресурсов общей системы Организации Объединенных Наций и в ходе разработки и осуществления политики и процедур в области людских ресурсов в соответствии с принципами слаженности, упрощения и согласования. Наиболее важные последние изменения связаны с новыми положениями и правилами о персонале Организации Объединен-

ных Наций, реформой системы контрактов в Организации Объединенных Наций и новой системой отправления правосудия.

Реформа системы контрактов

76. Деятельность ЮНИСЕФ регулируется положениями и правилами о персонале Организации Объединенных Наций и поэтому она также проводит реформу системы контрактов в соответствии с решением Генеральной Ассамблеи в ее резолюции 63/250 от 24 декабря 2008 года. В связи с этим ЮНИСЕФ ввел новые срочные контракты и временные контракты в соответствии с новыми положениями и правилами о персонале, которые вступили в силу 1 июля 2009 года. Кроме того, ЮНИСЕФ готов предоставлять непрерывные контракты, когда Генеральная Ассамблея примет решение по этому виду контрактов.

77. Одной из основных задач ЮНИСЕФ является использование новых видов контрактов для содействия выполнению его мандата более эффективным образом. В данном контексте будут рассматриваться гибкие критерии предоставления непрерывных контрактов для поддержки программных целей организации наилучшим образом. Кроме того, в организации началось обсуждение вопроса о максимальной продолжительности срочных контрактов, в том числе с представителями персонала, в целях максимального использования в ЮНИСЕФ внешних кандидатов, а также создания привлекательных условий труда для штатных сотрудников. В настоящее время существует двухлетний максимальный срок действия срочных контрактов, который меньше пятилетнего максимального срока, предусмотренного в правилах о персонале.

78. Реформа системы контрактов, которая позволила провести рационализацию большого числа контрактов в разных организациях системы Организации Объединенных Наций, деятельность которых регулируется положениями и правилами о персонале Организации Объединенных Наций, также послужила основой для повышения межучрежденческой мобильности за счет повышения совместимости контрактов и упрощения административных аспектов. Поддержка межучрежденческой мобильности сотрудников продолжается, как это показано в таблице 7.

Таблица 7
Межучрежденческая мобильность, 2009 год

2009 год	<i>Сотрудники ЮНИСЕФ, перешедшие в другие учреждения Организации Объединенных Наций</i>	<i>Сотрудники Организации Объединенных Наций, перешедшие в ЮНИСЕФ</i>
Координаторы-резиденты	11	Не применимо
Прикомандирование	45	27
Прикомандирование сотрудников с возмещением соответствующих расходов	19	6
Прикомандирование сотрудников без возмещения соответствующих расходов	3	1
Межучрежденческий перевод	12	8

79. Несколько менее позитивным моментом является то, что ЮНИСЕФ испытывает трудности с привлечением подходящих кандидатов на временные должности ввиду ограничения продолжительности контракта и более ограниченного пакета льгот и материальных прав, предусмотренных этим видом контракта. В особой степени это отражается на операциях в чрезвычайных ситуациях, в которых используются временные контракты в качестве основного вида оперативного развертывания сотрудников. ЮНИСЕФ продолжает работу в целях преодоления таких трудностей.

80. Изменения в положениях и правилах о персонале Организации Объединенных Наций⁵ и реформа системы контрактов затронули многие стратегии и процедуры ЮНИСЕФ в области людских ресурсов, большинство из которых изменены или будут изменены. Проходит активный и постоянный процесс пересмотра и модернизации стратегий и процедур ЮНИСЕФ. Такие изменения требуют повышения уровня информирования, консультирования и инструктирования руководителей, а также обеспечения эффективных взаимоотношений с сотрудниками через Ассоциацию международного персонала.

Новая система отправления правосудия

81. После принятого Генеральной Ассамблеей в 2007 году решения ввести новую систему рассмотрения внутренних споров и дисциплинарных вопросов 1 июля 2009 года была введена новая система отправления правосудия. В настоящее время дела заслушиваются Трибуналом по спорам Организации Объединенных Наций, в состав которого входят профессиональные судьи, выносящие обязательные для исполнения решения.

82. Предпринимаются значительные усилия по проведению для сотрудников брифингов, презентаций и представлению информации и учебных материалов о такой новой системе. Сотрудникам страновых и региональных отделений и штаб-квартиры оказываются юридические консультативные услуги по дисциплинарным вопросам и процедурам подачи апелляций. В 2009 году было зарегистрировано 52 дисциплинарных дела, 10 оценок руководящих сотрудников/административных обзоров, 16 апелляций и 6 опровержений по результатам обзора служебной деятельности.

83. Незначительный опыт, накопленный в результате внедрения новой системы отправления правосудия, показал, что объем работы в этой области значительно возрос. Это объясняется значительным увеличением числа дел и в результате требований, предъявляемых новой системой, слушания требуют большего чем раньше объема времени для подготовки и представления дела. Эта область деятельности оказывает значительное воздействие на ресурсы ЮНИСЕФ.

Другие области сотрудничества

84. В других областях межучрежденческого сотрудничества Отдел людских ресурсов продолжал весьма активную работу, участвуя в следующих совещаниях и мероприятиях: обследования окладов на местах, Сеть в области людских ресурсов, Комиссия по международной гражданской службе, Группа развития Организации Объединенных Наций, Постоянный комитет по вопросам

⁵ Резолюция 63/250 Генеральной Ассамблеи.

на местах и вопросам системы координаторов-резидентов и межучрежденческие рабочие группы.

V. Заключение

85. Эффективное управление людскими ресурсами продолжает быть важным фактором, позволяющим ЮНИСЕФ выполнять свои обязательства по достижению целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия, особенно в условиях повышенной сложности и неопределенности.

86. Члены Исполнительного совета подчеркнули важность выявления и развития профессиональной компетентности сотрудников в будущем. В настоящем докладе говорится о принимаемых мерах на стратегическом и оперативном уровнях в целях решения этого вопроса. Доноры, партнеры и клиенты имеют право ожидать, что ЮНИСЕФ будет наиболее профессиональной и эффективной организацией. В области людских ресурсов ЮНИСЕФ стремится в максимальной степени использовать передовую практику в рамках Организации Объединенных Наций и вне ее.

87. С учетом многочисленных ожиданий и требований к Отделу людских ресурсов разработать и внедрить процедуры эффективного управления людскими ресурсами ЮНИСЕФ необходимо создать требуемый потенциал, позволяющий этому подразделению выполнить возложенные на него обязательства. Порядка 55 (36 процентов) из 153 должностей в Отделе финансируются по линии «прочие» ресурсы и «временное финансирование». Использование такого вида финансирования вместо «регулярных» или «основных» ресурсов затрудняет задачу Отдела по обеспечению предсказуемости, непрерывности и высокой мотивации персонала.

88. Перед Отделом стоят серьезные задачи на будущее, связанные с выявлением пробелов в плане компетентности и потенциала, обеспечением непрерывного набора квалифицированных и компетентных кадров и повышением эффективности. Отдел имеет хорошие возможности для решения этих задач, однако зависит от реального партнерства со своими заказчиками на местах, в регионах и в штаб-квартире. Предстоит еще многое сделать для повышения профессиональных навыков специалистов Отдела и других сотрудников, а также руководящих работников ЮНИСЕФ в том, что касается управления людскими ресурсами.

89. Многие достигнуты, однако еще многое предстоит сделать, и нет места для самоуспокоенности. Как отмечалось выше, особое внимание будет уделяться стратегическому планированию людских ресурсов, обеспечению постоянного притока одаренных специалистов для устранения предполагаемых пробелов и создания нужных контрактных и административных структур, обеспечивающих гибкость.

90. ЮНИСЕФ продолжает ставить перед собой высокие цели и задачи и расширяет набор инструментов для определения и оценки прогресса и способов экономичного вложения финансовых средств. Цель заключается в углублении системных изменений в процессах и системах управления людскими ресурсами, с тем чтобы они служили прочной платформой для обеспечения эффективности и изменений. Сотрудники ЮНИСЕФ являются основным источником

деятельности организации, ориентированной на людей. Повышение качества процессов, систем и управления людскими ресурсами имеет исключительно важное значение для поддержки деятельности ЮНИСЕФ от имени детей и женщин.
