



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

Distr.: General  
6 December 2010  
Russian  
Original: English

**Первая очередная сессия 2011 года**

31 января — 3 февраля 2011 года, Нью-Йорк

Пункт 7 предварительной повестки дня

**ЮНФПА — Финансовые, бюджетные и административные вопросы**

**Фонд Организации Объединенных Наций в области  
народонаселения**

**Доклад об управлении людскими ресурсами в ЮНФПА**

*Резюме*

Настоящий доклад представляется по просьбе Исполнительного совета. В нем содержится общий обзор системы управления людскими ресурсами в ЮНФПА в соответствии с кадровой стратегией Фонда (DP/FPA/2002/11). В этой стратегии, которая была представлена Совету в 2002 году, намечены принципы работы системы управления людскими ресурсами на основе требуемых профессиональных качеств, которая объединяет в себе кадровое планирование, набор персонала, управление служебной деятельностью, обучение и развитие карьеры.

После введения в разделе II настоящего доклада отражен контекст, понимаемый как внешние и внутренние условия, влияющие на управление людскими ресурсами; в разделе III содержится общее описание состава персонала и кадровой структуры ЮНФПА; в разделе IV речь идет о процессе управления людскими ресурсами и освещаются различные области кадровой деятельности и прогресс, достигнутый в ЮНФПА; в разделе V излагаются основные приоритеты и задачи; и в разделе VI содержится рекомендация. С дополнительной информацией, касающейся распределения персонала, можно ознакомиться на веб-сайте Исполнительного совета ЮНФПА.



## Содержание

	<i>Стр.</i>
I. Введение .....	3
II. Контекст .....	3
A. Внешние условия .....	4
B. Внутренние условия .....	5
III. Состав персонала и кадровая структура ЮНФПА .....	6
A. Персонал в разбивке по категориям и видам контрактов .....	7
B. Кадровая структура .....	7
IV. Процесс управления людскими ресурсами .....	10
A. Организационное устройство .....	10
B. Наем персонала и укомплектование штатов .....	11
C. Обучение и развитие карьеры .....	13
D. Профессиональные качества и управление служебной деятельностью .....	15
E. Забота о благополучии персонала .....	16
F. Эффективное управление .....	17
G. Реформирование Организации Объединенных Наций .....	18
V. Основные приоритеты и задачи .....	19
VI. Рекомендация .....	24

## I. Введение

1. Настоящий доклад представляется по просьбе Исполнительного совета. В докладе содержится общий обзор системы управления людскими ресурсами в ЮНФПА. Фонд рассматривает свой персонал как важнейший ресурс, необходимый для выполнения миссии и задачи ЮНФПА по оказанию странам помощи в осуществлении Программы действий Международной конференции по народонаселению и развитию и в достижении целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия. ЮНФПА стремится сформировать у себя такую организационную культуру, которая была бы открытой, ориентированной на сотрудничество, нацеленной на осуществление деятельности на местах и обращенной в будущее.

2. Адаптируясь к меняющимся потребностям стран в области развития и реагируя на эволюцию глобальных тенденций, ЮНФПА стремится обеспечивать, чтобы нужные люди, обладающие нужными навыками, занимали нужные должности в нужное время. Задача ЮНФПА, как и любой другой организации, занимающейся вопросами развития, состоит в том, чтобы поддерживать стратегическую направленность и гибкость, откликаясь и реагируя на разнообразные меняющиеся потребности стран и реальные условия. Залогом успеха Фонда является наличие талантливых кадров, обладающих необходимыми навыками и профессиональными качествами и способных творчески и эффективно осуществлять мандат ЮНФПА в конкурентной среде развития с ориентацией на достижение конкретных результатов, где серьезное внимание уделяется ответственному отношению к делу. Чрезвычайно важную роль играют гибкость и адаптируемость кадрового потенциала.

3. После введения в разделе II настоящего доклада отражен контекст, понимаемый как внешние и внутренние условия, влияющие на управление людскими ресурсами; в разделе III содержится общее описание состава персонала и кадровой структуры ЮНФПА; в разделе IV речь идет о процессе управления людскими ресурсами и освещаются различные области кадровой деятельности и прогресс, достигнутый в ЮНФПА; в разделе V излагаются основные приоритеты и задачи; и в разделе VI содержится рекомендация. С дополнительной информацией, касающейся распределения персонала, можно ознакомиться на веб-сайте Исполнительного совета ЮНФПА. Настоящий доклад основывается на кадровой стратегии ЮНФПА (DP/FPA/2002/11), которая была представлена Исполнительному совету на второй очередной сессии 2002 года. В стратегии определяется внутренняя кадровая концепция и намечается комплексная и целостная система управления людскими ресурсами с учетом усовершенствованной управленческой практики в системе Организации Объединенных Наций и за ее пределами.

## II. Контекст

4. В ЮНФПА управление людскими ресурсами является делом каждого. В применяемом в Фонде совместном подходе к людским ресурсам особое значение придается роли всех руководителей как специалистов по работе с кадрами. Такой подход позволяет повысить эффективность мер по управлению кадровыми ресурсами за счет использования наставничества, инструктирования и регулярного диалога сотрудников с руководителями, при этом особое внимание

уделяется планированию, поддержке и пестованию талантов, служебной деятельности сотрудников и содействию обсуждению потребностей развития карьеры и обучения. Все руководители отвечают за утверждение принципов прозрачности, отчетности, конфиденциальности и коллективной работы. Они обязаны также уважительно относиться ко всем сотрудникам.

5. Отраженные в настоящем докладе комплексные меры по управлению людскими ресурсами призваны дать позитивную отдачу в плане повышения заинтересованности и улучшения служебной деятельности сотрудников. В процессе применения Правил и положений о персонале Организации Объединенных Наций в рамках общей системы Организации Объединенных Наций (условия службы) ЮНФПА действует новаторски и творчески, осваивая современную передовую практику. Новаторство, поощряемое в ЮНФПА, способствует успешному внедрению инициатив в области управления людскими ресурсами, которые используются другими подразделениями системы Организации Объединенных Наций.

6. В 2004 году Генеральный секретарь в связи с осуществлением решения 58/555 Генеральной Ассамблеи по кадровым вопросам, касающимся ЮНФПА, объявил, что официальные полномочия в вопросах людских ресурсов возлагаются на Директора-исполнителя ЮНФПА (см. ST/SGB/2004/10). До этого официальными полномочиями по кадровым вопросам, касающимся ЮНФПА, обладал Администратор ПРООН.

7. Под руководством Директора-исполнителя Отдел людских ресурсов ЮНФПА играет ведущую роль в продвижении и осуществлении кадровой стратегии ЮНФПА. Как и все другие подразделения Фонда, этот Отдел способствует реализации целей и достижению результатов стратегического плана ЮНФПА. Директор Отдела является членом Исполнительного комитета ЮНФПА, и Отдел участвует в деятельности различных рабочих групп Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития (ГООНВР), Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) и Сети по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей системы Организации Объединенных Наций (КСР) и поддерживает диалог по вопросам кадровой политики в целях согласования стратегий и методов работы в системе Организации Объединенных Наций. На многих уровнях Отдел способствует выработке конструктивных и новаторских решений по широкому кругу кадровых вопросов, оказывающих влияние на деятельность организации. При этом преследуется цель поддерживать гибкость и адаптируемость к меняющимся потребностям и требованиям глобальных тенденций и условий работы.

## **А. Внешние условия**

8. Быстро меняющиеся условия в регионах и странах и расширяющаяся сфера осуществления программ системы Организации Объединенных Наций и участия ЮНФПА сказываются на состоянии людских ресурсов на страновом уровне. ЮНФПА действует в самых различных странах, в том числе в наименее развитых странах, странах со средним уровнем дохода, странах, находящихся в состоянии конфликта, в странах в процессе постконфликтного восстановления или странах, переживающих кризис/чрезвычайную ситуацию, и странах осуществления инициативы «Единство действий». В каждой из этих

стран потребности и нужды особые, что требует от ЮНФПА действовать по-разному, с учетом национальных особенностей и приоритетов. Как отмечалось выше, в процессе реагирования на меняющиеся потребности и тенденции важно сохранять гибкость и стратегическую направленность.

9. Возникшие под влиянием внешних факторов трудности в наборе персонала для штаб-квартир и отделений на местах испытывает не только ЮНФПА, но и вся система Организации Объединенных Наций в целом. На наборе и назначении сотрудников сказывается выбытие персонала, которое объясняется рядом причин: уменьшением привлекательности и конкурентоспособности условий службы в системе Организации Объединенных Наций, выходом сотрудников на пенсию, тяжелыми условиями жизни и возросшей опасностью работы в ряде мест службы, а также ростом конкурентного спроса на подходящих кандидатов со стороны учреждений системы Организации Объединенных Наций, частного сектора и богатых неправительственных организаций и фондов. В некоторых случаях задержки в получении согласия правительств на заполнение должностей представителей ЮНФПА подрывали способность ЮНФПА поддерживать привлекательность работы в Фонде для внутренних и внешних кандидатов. Возросшая мобильность персонала не только приводит к увеличению объема работы по набору и перемещению персонала, но и создает трудности во введении новых сотрудников в курс дела и обеспечении непрерывности операций.

10. Внешние участники требуют, чтобы Организация Объединенных Наций более обстоятельно отчитывалась о том, как используются ресурсы, и настаивают на повышении эффективности и результативности в управлении ресурсами, в том числе людскими ресурсами.

11. Инициативы по реформированию Организации Объединенных Наций оказывают значительное влияние на кадровую работу. С 1 июля 2009 года Генеральная Ассамблея внедряет новую систему контрактов. ЮНФПА участвовал в межучрежденческих совещаниях по доработке новых правил о персонале Организации Объединенных Наций и пересмотрел свою собственную кадровую политику и практику для обеспечения их соответствия новым правилам о персонале. В настоящее время ЮНФПА проводит единовременный обзор кадровой ситуации в связи с рассмотрением вопроса об использовании постоянных контрактов в рамках переходных мер, действующих в Секретариате Организации Объединенных Наций, а также в ее фондах и программах. ЮНФПА энергично содействует осуществлению инициатив по реформированию Организации Объединенных Наций посредством активного участия в работе межучрежденческих рабочих групп, а также в кадровых миссиях в страны осуществления инициативы «Единство действий».

## **В. Внутренние условия**

12. В 2008 году ЮНФПА провел крупную реорганизацию для повышения эффективности и результативности работы с уделением повышенного внимания деятельности Фонда на местах. Для обеспечения плавного переходного процесса и недопущения того, чтобы это негативно сказалось на его операциях, Фонд разработал всеобъемлющий план управления преобразованиями и проводил консультации с целью обеспечить прозрачность этого процесса и не

повредить благополучию персонала. Разработка планового подхода включала вынесение важных решений, касающихся, в частности, крупных кадровых мероприятий (включая проведение ярмарки по заполнению вакансий и работы по сопоставлению должностей), закрытия страновых вспомогательных отделений в Аддис-Абебе, Аммане, Бангкоке, Братиславе, Дакаре, Хараре, Катманду, Мехико и Суве; ликвидации отдельных должностей и предоставления консультаций по вопросам развития карьеры сотрудникам тех подразделений, которые затронуты реорганизацией; управления программой ухода со службы на согласованных условиях; и проведения переговоров по юридическим соглашениям о создании региональных и субрегиональных отделений. Особое внимание уделяется поддержанию постоянной связи со всеми сотрудниками, включая проведение регулярных информационных совещаний и встреч с персоналом подразделений, затронутых реорганизацией, а также со всеми сотрудниками штаб-квартиры (включая проведение сетевых встреч для сотрудников отделений на местах). Кроме того, были организованы посещения затронутых реорганизацией отделений для разъяснения условий прекращения службы и предоставления консультаций по вопросам развития карьеры и приобретения необходимых навыков для поиска работы. В консультации с Советом персонала ЮНФПА разработал «Кадровые руководящие принципы и процедуры в поддержку структурной реорганизации» и распространил эти принципы среди сотрудников. Теперь эти руководящие принципы считаются передовой практикой в системе Организации Объединенных Наций и используются другими организациями системы в качестве руководства при осуществлении их программ управления преобразованиями.

13. Реорганизация сказывается на деятельности Фонда по разным направлениям. Она вызвала ряд кадровых изменений: прибытие в организацию новых сотрудников и утрату организационных знаний, когда некоторые сотрудники добровольно увольняются со службы или уходят на пенсию. Хотя эти изменения создают для работающих сотрудников возможности развития карьеры и обеспечивает приток новых знаний и навыков в результате прихода новых работников, организация обязана обеспечивать с помощью принятия целого ряда мер непрерывность своей деятельности и беспрепятственную передачу знаний по мере взятия сотрудниками на себя новых функций. В течение этого переходного этапа организация находилась в состоянии постоянной готовности и стремилась адаптироваться и проявлять гибкость с учетом непредвиденных изменений.

### **III. Состав персонала и кадровая структура ЮНФПА**

14. ЮНФПА стремится поддерживать гендерную сбалансированность и географическое разнообразие своей рабочей силы. Отдел людских ресурсов ЮНФПА регулярно докладывает старшему руководству о демографическом составе персонала, в том числе в разбивке на мужчин и женщин и по гражданству сотрудников.

## А. Персонал в разбивке по категориям и видам контрактов

15. По состоянию на 30 сентября 2010 года штат ЮНФПА насчитывал в общей сложности 2017 сотрудников, финансируемых за счет регулярных ресурсов, при этом 16 процентов сотрудников работали в штаб-квартире, а остальные — в отделениях на местах. Кроме того, в Фонде насчитывается 70 младших сотрудников категории специалистов, 89 процентов которых работают в отделениях на местах. В 2010 году число младших сотрудников категории специалистов возросло на 36 процентов по сравнению с 2009 годом.

16. Среди международных сотрудников категории специалистов 51 процент занимают руководящие должности старшего уровня (С-5 и выше), 30 процентов — должности руководителей среднего звена (С-4) и 19 процентов — должности начального уровня (С-2 и С-3). Сорок семь процентов сотрудников категории общего обслуживания занимают должности старшего уровня (ОО-6 и ОО-7).

Таблица 1

**Общее число сотрудников, финансируемых за счет регулярных ресурсов, в разбивке по категориям и местам службы (по состоянию на 30 сентября 2010 года)**

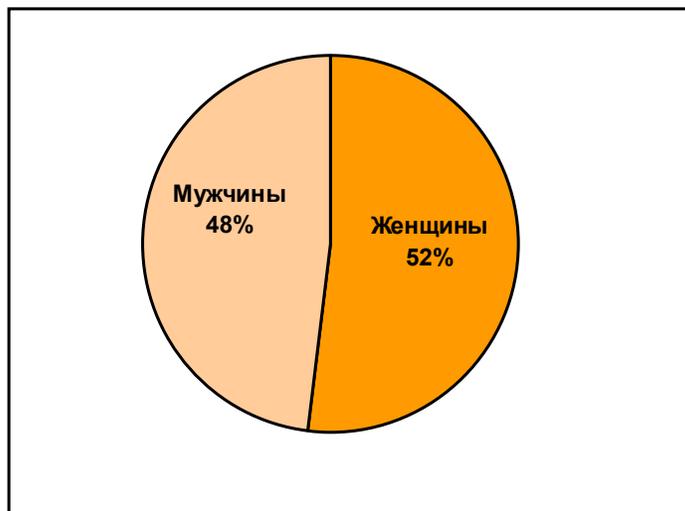
<i>Место службы</i>	<i>Международные сотрудники категории специалистов</i>	<i>Национальные сотрудники категории специалистов</i>	<i>Сотрудники категории общего обслуживания</i>	<i>Итого</i>	<i>В процентах от общего числа сотрудников</i>
Регион Азии и Тихого океана	62	123	215	400	20
Регион Африки	130	267	364	761	38
Регион арабских государств	42	40	80	162	8
Регионы Восточной Европы и Центральной Азии	21	40	67	128	6
Регион Латинской Америки и Карибского бассейна	39	72	127	238	12
Штаб-квартира	202		126	328	16
<b>Итого</b>	<b>496</b>	<b>542</b>	<b>979</b>	<b>2 017</b>	<b>100</b>
<b>В процентах от общего числа сотрудников</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	

## В. Кадровая структура

### 1. Представленность мужчин и женщин

17. ЮНФПА гордится своей приверженностью гендерной сбалансированности персонала организации, и на протяжении ряда лет Фонд являлся лидером в системе Организации Объединенных Наций в этой области. В целом в штате ЮНФПА 52 процента составляют женщины и 48 процентов — мужчины. Среди международных сотрудников категории специалистов 47 процентов — женщины и 53 процента — мужчины.

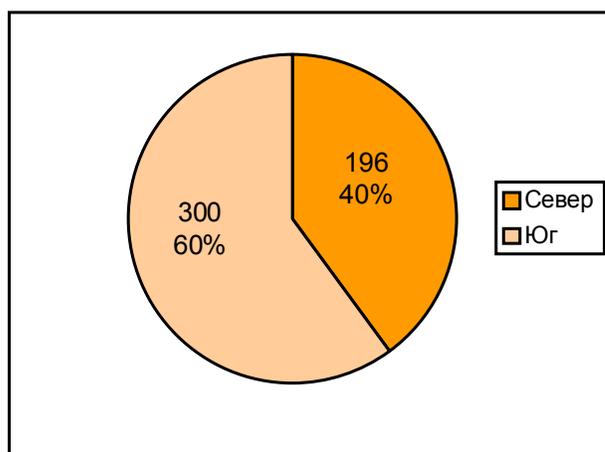
Диаграмма 1  
Гендерный баланс: все сотрудники ЮНФПА, финансируемые за счет регулярных ресурсов (по состоянию на 30 сентября 2010 года)



## 2. Представленность сотрудников стран Севера и Юга в штате ЮНФПА

18. В штате ЮНФПА доля сотрудников из стран Юга составляет 85 процентов, а из стран Севера — 15 процентов. Что касается международных сотрудников категории специалистов, то 60 процентов из них являются представителями стран Юга и 40 процентов — стран Севера.

Диаграмма 2  
Доля международных сотрудников категории специалистов из стран Севера и Юга (по состоянию на 30 сентября 2010 года)

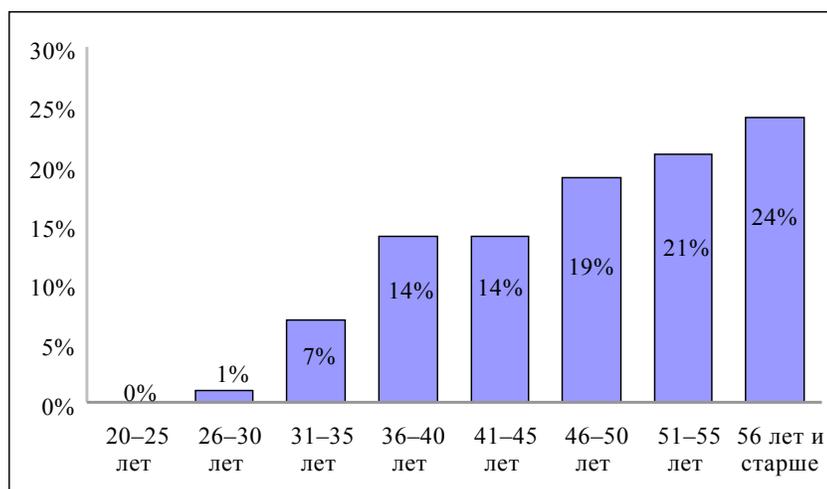


### 3. Возрастная структура

19. В целом 36 процентов общего числа всех сотрудников ЮНФПА входят в возрастную группу от 41 до 50 лет и 31 процент — в возрастную группу от 31 до 40 лет. Возраст 24 процентов международных сотрудников категории специалистов — 56 лет и старше, что говорит о том, что почти четверть международных сотрудников категории специалистов уйдут на пенсию в течение следующих шести лет.

Диаграмма 3

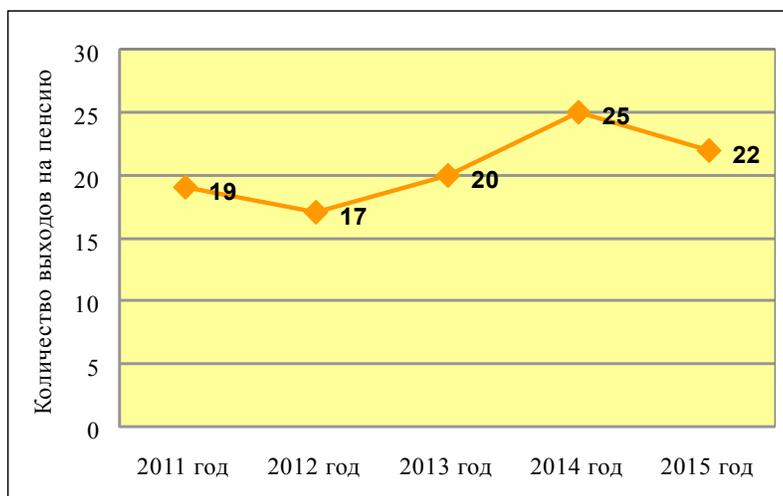
**Возрастной состав международных сотрудников категории специалистов (по состоянию на 30 сентября 2010 года)**



### 4. Прогнозы в отношении выхода сотрудников на пенсию

20. Предполагается, что в период с 2011 по 2015 год на пенсию выйдут в общей сложности 103 международных сотрудника категории специалистов (21 процент от общего числа международных сотрудников категории специалистов). В это число входит 31 процент руководящих сотрудников старшего звена (С-5 и выше), в том числе 8 из 13 сотрудников уровня Д-2/С-7.

Диаграмма 4  
**Прогнозы в отношении выхода на пенсию международных сотрудников категории специалистов, 2011–2015 годы**



## IV. Процесс управления людскими ресурсами

### A. Организационное устройство

21. Под организационным устройством понимается все то, что связано с организационной структурой, кадровым планированием, штатным расписанием и классификацией должностей. В ходе реорганизации, проведенной в ЮНФПА в 2008 году, был сформулирован и пересмотрен новый круг ведения всех организационных подразделений ЮНФПА и были определены и классифицированы должностные обязанности для постов, фигурирующих в новой организационной структуре. В Фонде был создан собственный потенциал по определению должностных обязанностей и классификаций для предоставления консультаций руководителям и сотрудникам, но для выполнения функций классификации должностей ЮНФПА привлекал экспертов со стороны. Кроме того, для сохранения знаний в организации и оказания помощи в ознакомлении сотрудников с их новыми обязанностями Фонд использует так называемые «памятки по передаче знаний в ЮНФПА» с целью сделать кадровые преобразования менее болезненными. Эти памятки составляются сотрудниками, покидающими свои должности, и призваны обеспечить плавную и эффективную передачу и сохранение знаний в организации.

22. Принципы планирования преемственности в ЮНФПА должны обеспечить увязку имеющегося в его распоряжении человеческого капитала со стратегическими целями Фонда. Планирование преемственности заложено в целый ряд кадровых инициатив, включая стратегии найма персонала, развитие руководящих навыков, внутренние программы обучения и возможности развития карьеры. Совместно с руководящей группой каждого организационного подразделения ежегодно проводятся совещания по стратегическому кадровому планированию, на которых рассматривается целый ряд кадровых вопросов,

включая управление служебной деятельностью, вопросы развития карьеры сотрудников, а также среднесрочное и долгосрочное планирование предстоящих выходов на пенсию и перемещений персонала.

23. В соответствии со своей кадровой стратегией ЮНФПА использует также и другие услуги на основе внешнего подряда, что позволяет ей переключиться с решения задач переходного этапа и процесса реорганизации на более целенаправленную деятельность по оказанию стратегических и консультативных услуг. Так, ЮНФПА предоставил ПРООН внешний подряд на выполнение административных функций, связанных с контрактами, окладами, пособиями и льготами. Группа из ПРООН размещается в штаб-квартире ЮНФПА и обслуживает всех международных сотрудников категории специалистов и всех сотрудников штаб-квартиры. В отделениях на местах административная служба ПРООН в каждом таком отделении предоставляет аналогичные услуги для сотрудников ЮНФПА, нанятых на месте. ПРООН выполняет также административные функции в связи с привлечением консультантов на основе специальных соглашений об услугах и контрактами на обслуживание в отделениях на местах, а Управление Организации Объединенных Наций по обслуживанию проектов (ЮНОПС) выполняет административные функции в связи со специальными соглашениями об услугах в штаб-квартире. В соответствии со своей кадровой стратегией ЮНФПА передал функцию административного обслуживания младших сотрудников категории специалистов Центру обслуживания ПРООН в Копенгагене. Разумеется, использование услуг на основе внешнего подряда может быть сопряжено со своими собственными трудностями, в том числе когда поставщик услуг не справляется со своими обязанностями или когда не обеспечивается систематическое соблюдение конкретных стратегий и процедур ЮНФПА.

## **В. Наем персонала и укомплектование штатов**

24. Для удовлетворения своих организационных потребностей ЮНФПА стремится привлекать наиболее квалифицированных кандидатов из внутренних и внешних источников. Принимаются меры для улучшения оформления и содержания посвященной занятости страницы на веб-сайте ЮНФПА и изучаются возможности использования таких общественных сетей, как Facebook и LinkedIn, для привлечения большего числа квалифицированных кандидатов. ЮНФПА выступил лидером в разработке сетевой системы подачи заявлений на заполнение вакансий в рамках системы планирования ресурсов под названием Atlas e-Recruit, которой Фонд пользуется совместно с ПРООН и ЮНОПС и которая позволяет ускорить наем персонала и обеспечивает ведение реестров кандидатов на важнейшие должности. Эта система соответствует передовым методам работы и стандартам и уже позволила улучшить порядок рассмотрения заявлений на замещение вакансий. Кроме того, ЮНФПА выступил инициатором разработки онлайн-терминала для найма персонала, который позволяет ЮНФПА отслеживать поступающие заявления и готовить сводки о статусе вакансий. Это имеет важное значение для выявления и устранения узких мест в процедуре найма. ПРООН и ЮНОПС выразили заинтересованность в использовании электронной системы набора персонала ЮНФПА e-Recruit для своих нужд.

25. Недавно ЮНФПА опубликовал пособие по найму персонала для руководителей, которое было разработано в соответствии со стратегиями и процедурами ЮНФПА и рекомендуемой практикой. С 2010 года ЮНФПА сотрудничает с Секретариатом Организации Объединенных Наций и другими учреждениями системы Организации Объединенных Наций в проведении совместных миссий для информационно-пропагандистской работы и найма персонала, в ходе которых ЮНФПА распространяет информацию о своей деятельности и пытается выявить и привлечь потенциальных кандидатов. Стратегия Фонда на использование услуг по проведению внешней оценки помогает определять приемлемость кандидатов на руководящие должности. Оценки используются также для целей повышения квалификации сотрудников. Кроме того, проводится работа по выявлению и применению дополнительных инструментов и методов проверки, желательна в режиме онлайн, кандидатов на важные должности. Готовятся планы внедрения более строгой проверки документов, удостоверяющих полученное образование, и опыта работы потенциальных кандидатов.

26. ЮНФПА является организацией, действующей через отделения на местах. В соответствии с политикой ЮНФПА, касающейся географической ротации, нанятый на международной основе сотрудник, если он занимает должность, подлежащую ротации, должен быть готов к перемещению. Ротация — это регулируемое перемещение сотрудников ЮНФПА по истечении конкретного срока работы из одного места службы ЮНФПА в другое. Этот срок службы определяется категорией мобильности и трудности условий в конкретном месте службы, которая устанавливается КМГС. Ротация персонала является систематическим процессом, управляемым с помощью механизма ежегодного коллегиального обзора. Механизм обеспечивает сбалансированное распределение назначений по местам служб с условиями разной степени трудности и предоставляет сотрудникам возможности для профессионального роста и развития карьеры. Другие организации, в частности Организация Объединенных Наций по вопросам образования, науки и культуры (ЮНЕСКО), проявляют интерес к этой политике и механизму.

27. Межучрежденческая мобильность является важным инструментом усиления слаженности действий, а также эффективного реагирования системы Организации Объединенных Наций на глобальные проблемы и формирования компетентного, многопрофильного, разносторонне подготовленного и опытного персонала международной гражданской службы. ЮНФПА активно поддерживает межучрежденческое соглашение по вопросам мобильности и участвует в нем. Как говорят результаты недавнего проведенного КМГС обследования организаций системы Организации Объединенных Наций, ЮНФПА лучше всех в системе использует практику предоставления своим сотрудникам возможности поработать в других учреждениях Организации Объединенных Наций и приема сотрудников этих учреждений для работы в Фонде.

28. В последние годы ЮНФПА испытывает все большие трудности в осуществлении мероприятий, предусмотренных его программой, особенно по причине стихийных или антропогенных бедствий, которые затрудняют проведение его операций. Эти ситуации создают дополнительную нагрузку для сотрудников отделений в пострадавших странах и ставят Фонд перед необходимостью быстро и систематически изыскивать и/или размещать внутренние кадровые ресурсы ЮНФПА в ответ на кризис или гуманитарное бедствие. Наиболее

оперативное кадровое решение в таких случаях предусматривает развертывание опытного и подготовленного персонала всех уровней из источников, имеющихся в распоряжении ЮНФПА. Исходя из опыта других фондов и программ системы Организации Объединенных Наций, ЮНФПА сформировал с этой целью элементы внутреннего кадрового резерва на основе реестров кандидатов для выполнения важных функций в миссиях и выявления и использования внешних ресурсов и механизмов, способных оперативно и эффективно выделять специалистов для выполнения важнейших должностных обязанностей в миссиях, которые могут отсутствовать в ЮНФПА. Фонд стремится официально оформить рабочие отношения с дополнительными внешними организациями и учреждениями.

### **С. Обучение и развитие карьеры**

29. ЮНФПА стремится содействовать непрерывному профессиональному росту сотрудников и твердо убежден в необходимости оказания сотрудникам поддержки в повышении их привлекательности для работодателей, в том числе посредством создания возможностей для неформального и формального обучения. ЮНФПА четко определил функциональные направления работы в Фонде и создает инструмент для планирования карьеры, при этом пути ее развития увязываются с функциональными направлениями деятельности организации. Отдел людских ресурсов консультирует сотрудников в процессе определения путей развития карьеры, давая им возможность совершенствовать свои профессиональные качества для занятия в будущем соответствующих должностей. Обучение может осуществляться в форме учебных программ с использованием различных подходов, горизонтальных перемещений сотрудников или дачи конкретных заданий/временного назначения в другие места службы. В каталоге программ обучения ЮНФПА указаны темы обучения и учебные курсы, как обязательные, так и факультативные, которые предлагаются Фондом, Колледжем системы персонала Организации Объединенных Наций и другими внешними партнерами.

30. ЮНФПА пересматривает свою вводную или учебно-ознакомительную программу, цель которой состоит в том, чтобы новые сотрудники получили необходимую информацию и приобрели навыки для работы в организации, поняли систему функционирования ЮНФПА и смогли эффективно выполнять свои обязанности. С учетом того, что новые сотрудники все чаще занимают ключевые должности, помимо инструктажей в штаб-квартире и региональных отделениях вводный курс может включать так называемое «параллельное выполнение работы», когда новый сотрудник из первых рук перенимает навыки от опытных и проверенных сотрудников.

31. ЮНФПА разработал связанную с системой профессиональных качеств, необходимых в Фонде, программу непрерывного обучения, которая предусматривает возможность повышения квалификации для всех категорий сотрудников. В поддержку системы управления талантами ЮНФПА разработал систему приобретения управленческих и руководящих навыков, которая призвана оказывать помощь сотрудникам, когда они занимают должности, связанные с выполнением управленческих и руководящих функций. Эта система включает такие существующие программы, как программа обучения навыкам руководящей и управленческой деятельности для руководителей среднего звена, предназна-

ченная для подготовки сотрудников к занятию руководящих должностей старшего уровня. Когда это необходимо и когда речь идет о некоторых ключевых должностях, ЮНФПА привлекает профессиональных инструкторов для индивидуального обучения руководителей навыкам административной работы.

32. В поддержку улучшения методов работы ЮНФПА подготовил и провел ряд практикумов и сетевых семинаров, на которых подчеркивалась возросшая роль отчетности, в том числе по вопросам, связанным с системой внутреннего контроля ЮНФПА, национальным исполнением и применением Международных стандартов учета в государственном секторе (МСУГС). Эта работа по-прежнему будет занимать приоритетное место в программах профессиональной подготовки и обучения ЮНФПА в 2011 году и в последующий период.

33. Относительно недавно была выдвинута специальная инициатива для содействия созданию или укреплению кадрового потенциала ЮНФПА по программному планированию и управлению, ориентированному на конкретные результаты. Подготавливаемый набор учебных материалов с использованием модулей электронного обучения будет охватывать основные концепции и принципы управления, ориентированного на конкретные результаты, а также основные элементы планирования программ и управления ими, включая контроль, оценку и отчетность о достигнутых результатах. Хотя ожидается, что эти модули будут доступны всем сотрудникам, предполагается также ввести обязательное требование о прохождении учебного курса в случае выполнения определенных функциональных обязанностей, особенно это касается сотрудников, работающих в областях, связанных с осуществлением программ. Предполагается также, что сотрудники, которые пройдут курс обучения, будут иметь право принять участие в семинаре, на котором соответствующие концепции будут рассмотрены более подробно и где они смогут приобрести навыки более высокого уровня, например связанные с решением конкретных проблем, стратегическим планированием и аналитической работой.

34. Программа дистанционного обучения ЮНФПА по вопросам народонаселения является онлайн-учебной программой, ориентированной на тематические области, связанные с мандатом ЮНФПА. Фонд сотрудничает с четырьмя высшими учебными заведениями, занимающимися исследованиями в области общественного здравоохранения и народонаселения (университетом Ботсваны, медицинским институтом Маврикия, университетом Угадугу и университетом Коста-Рики), которые проводят занятия в рамках программы дистанционного обучения. Университет Коста-Рики совместно с Фондом осуществляет также управление программой дистанционного обучения, выдавая сотрудникам, которые прошли все курсы подготовки, свидетельства об успешном окончании обучения по вопросам народонаселения. Кроме того, у ЮНФПА сложились тесные отношения сотрудничества со Школой бизнеса Колумбийского университета в деле организации учебного курса по выработке руководящих и управленческих навыков, с Корнельским университетом в проведении курсов электронного обучения по кадровым вопросам и с частными компаниями «Розетта-Стоун» и «Ауралог» в совершенствовании знаний иностранных языков у сотрудников.

35. ЮНФПА способствует разработке и применению общесистемных программ Организации Объединенных Наций, в частности программ сертификации, которые признаются всеми учреждениями. В 2007 году ЮНФПА в парт-

нерстве с ПРООН осуществлял программы сертификации по финансовым и кадровым вопросам. ЮНФПА в сотрудничестве с Секретариатом Организации Объединенных Наций занимался организацией обучения сотрудников Фонда по вопросам этики и сотрудничал с Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций в организации форума по вопросам руководства и управления, одним из спонсоров которого является ЮНФПА. Организованы также программы сертификации по финансовым и кадровым вопросам для оказания сотрудникам помощи в подготовке к возможному изменению функциональных обязанностей и расширению знаний в связи с выполняемой ими работой. Кроме того, ЮНФПА предоставляет академические отпуска и финансовую поддержку для прохождения программ внешнего обучения в признанных учебных заведениях. Больше внимания уделяется созданию объединений специалистов-практиков по некоторым основным операциям и вспомогательным функциям и организации сетевых семинаров для поощрения обучения на основе обмена опытом между специалистами-практиками, при этом упор делается на расширение теоретических и практических знаний сотрудников в отношении политики и процедур ЮНФПА.

#### **D. Профессиональные качества и управление служебной деятельностью**

36. ЮНФПА был одной из первых организаций в системе Организации Объединенных Наций, которая разработала и применила систему требуемых профессиональных качеств. Рассматриваемая как управленческий инструмент, входящий в категорию передовой практики, эта система устанавливает организационные стандарты и помогает ЮНФПА решать стоящие перед ним задачи посредством определения профессиональных качеств всех сотрудников по всем функциональным направлениям и на всех уровнях, выявления основных ценностей и руководящих принципов и отражения приоритетов в областях управления и руководства. В системе требуемых профессиональных качеств перечисляются также функциональные требования организации, и она служит основой для кадрового планирования, набора персонала, ротации, развития карьеры, управления служебной деятельностью и повышения квалификации и обучения сотрудников. Системой требуемых профессиональных качеств руководствуются руководители и сотрудники, что помогает им понять, какие формы поведения и какие навыки ожидаются от них. Эта система позволяет сотрудникам оценить не только то, «какие» результаты достигнуты, но и «каким образом» их можно достичь.

37. Получившая высокую оценку система служебной аттестации и повышения квалификации персонала Фонда (АПК) основывается на системе требуемых профессиональных качеств. Упор в ней делается на непрерывную обратную связь и инструктирование. В процессе АПК участвуют все сотрудники, в том числе руководители старшего уровня. В числе основных особенностей этого процесса следует упомянуть увязку планирования индивидуальной работы, результатов служебной деятельности и повышения квалификации сотрудников с целями, поставленными в плане организационной деятельности, и приоритетами организации. АПК позволяет обеспечить конфиденциальную круговую многостороннюю оценку работы сотрудника с разных точек зрения, в том числе самооценку, прямые отзывы, мнения коллег по работе, внешних партнеров и

руководителей. Это — инструмент, который позволяет оценивать достигнутые результаты, компетентность и профессионализм сотрудников с точки зрения ценностей конкретной организации, а также ожидаемых форм поведения и навыков, требуемых для ее эффективной работы. Эта система используется также для оценки профессионального роста сотрудников и для вознаграждения и признания эффективной работы. АПК стал механизмом совершенствования практической работы в ЮНФПА и инструментом отчетности за проделанную работу. Система АПК применяется уже на протяжении шести лет, и последние три года подряд показатель ее применения составлял 97 процентов. Разработанной в ЮНФПА системой АПК воспользовались несколько других учреждений и организаций системы Организации Объединенных Наций, которые адаптирует ее и лежащую в ее основе систему требуемых профессиональных качеств для улучшения работы своих сотрудников.

## **Е. Работа о благополучии персонала**

38. В ЮНФПА благополучие и безопасность персонала не только являются приоритетами сами по себе, но и помогают повышать репутацию Фонда в качестве привлекательного места работы, удерживать квалифицированных работников и продолжать повышать мотивацию и качество работы сотрудников. ЮНФПА стремится обеспечить соответствующий уровень поддержки сотрудников, чтобы они эффективно действовали в среде, где их ценят и где они чувствуют себя в безопасности. ЮНФПА стремится оказывать сотрудникам штаб-квартиры и отделений на местах поддержку в обеспечении гармоничного совмещения производственных и семейных обязанностей с помощью таких вспомогательных кадровых мер и программ, как гибкий график работы, предупреждение злоупотреблений и домогательств, обучение по вопросам безопасности, разъяснительная работа и просвещение по вопросам профилактики ВИЧ/СПИДа (в рамках программы «ООН заботится о людях»), сеть поддержки супругов, инициативы, направленные на совершенствование механизмов помощи сотрудникам в обеспечении реальной готовности к чрезвычайным ситуациям и реагировании на кризисы на всех уровнях организации, система вознаграждений и поощрений и проведение обследований персонала для получения сведений о различных аспектах работы и рабочей среды в целях улучшения положения сотрудников.

39. В 2004 году ЮНФПА провел свой первый глобальный обзор персонала, а затем такие обзоры проводились в 2006, 2008 и 2009 годах. Глобальный обзор персонала предоставляет всем сотрудникам на местах и в штаб-квартире уникальную возможность высказать свои мнения по ряду важнейших вопросов. На основе результатов обзора выявляются сильные стороны организации, а также области, где требуется улучшить положение, что в конечном итоге способствует формированию атмосферы доверия и сотрудничества и ведет к созданию более эффективной и действенной организации. Обзор проводится на английском, испанском и французском языках, и значительное число сотрудников высказывают в ходе обзора свои мнения. Последний обзор, который проводился КМГС среди 15 000 сотрудников организаций системы Организации Объединенных Наций, показал, что сотрудники ЮНФПА мотивированы в значительно большей степени, чем в среднем по системе, и что ЮНФПА относится к числу

наиболее рекомендуемых организаций в системе Организации Объединенных Наций в качестве места работы.

40. ЮНФПА успешно создал специальные механизмы поддержки персонала в связи с пандемией гриппа типа А(H1N1), призванные обеспечить сотрудникам и членам их семей доступ к ресурсам и оперативной, четкой и достоверной информации для охраны их здоровья/благополучия и безопасности. Эти механизмы в настоящее время являются частью системы ЮНФПА по обеспечению готовности к чрезвычайным ситуациям и реагированию на кризисы и будут использоваться при возникновении любых будущих критических ситуаций. В качестве примера таких механизмов можно упомянуть недавно созданный вспомогательный сетевой узел, посвященный персоналу ЮНФПА, на сетевом портале *Flucommunication*, который обновлялся ежедневно во время пикового этапа эпидемии, а затем (после выхода из пика) раз в две недели до окончания пандемии. ЮНФПА создал специальный адрес электронной почты для передачи информации в случае опасного роста заболеваемости. Это позволило оперативно и с должным вниманием относиться к важным сообщениям. ЮНФПА разработал и распространил среди сотрудников штаб-квартиры и членов их семей брошюру о том, как вести себя в условиях пандемии гриппа А(H1N1), о мерах по обеспечению готовности домашних хозяйств и о местных ресурсах. В будущем этот портал будет модифицирован для использования в качестве сетевого узла для реагирования на все виды кризисов.

## **Г. Эффективное управление**

41. Эффективные методы управления и нормы поведения включены в систему требуемых профессиональных качеств и систему управления служебной деятельностью ЮНФПА. В штаб-квартире и на местах созданы специальные механизмы урегулирования конфликтов для руководителей и сотрудников, которые предусматривают улаживание противоречий на неформальной и формальной основе. На межучрежденческом уровне приняты меры для укрепления функции омбудсмена. В частности, омбудсмены ПРООН, ЮНФПА, ЮНОПС и ЮНИСЕФ, а также омбудсмен Секретариата Организации Объединенных Наций объединены в одну службу, при этом особое внимание они уделяют оперативным потребностям фондов и программ и нуждам их сотрудников. Кроме того, объединенная канцелярия омбудсмена Организации Объединенных Наций может выступать в роли посредника по линии своего Отдела посредничества. ЮНФПА последовательно поддерживает работу омбудсменов ПРООН, ЮНФПА, ЮНОПС и ЮНИСЕФ и будет продолжать пользоваться услугами, предоставляемыми омбудсменами фондов и программ в рамках объединенной канцелярии.

42. В ЮНФПА сформирован собственный механизм урегулирования дисциплинарных и юридических вопросов. С 1 июля 2009 года в Организации Объединенных Наций создана новая система отправления правосудия, предусматривающая неформальное улаживание противоречий, а также формальное урегулирование споров в рамках двухуровневого внутреннего механизма отправления правосудия. Хотя ожидается, что новая система позволит более справедливо решать проблемы сотрудников Организации Объединенных Наций, меры по повышению профессионализма внутренней системы отправления правосудия

для Организации Объединенных Наций также существенно увеличили объем работы ЮНФПА в этой области.

43. Отдел людских ресурсов ежедневно проводит консультации с Советом персонала ПРООН/ЮНФПА/ЮНОПС по изучению, обсуждению и урегулированию вопросов, связанных с благополучием персонала и кадровой политикой. Этот форум проявил себя как эффективный и полезный механизм консультаций между представителями персонала и администрации по целому ряду вопросов, волнующих всех сотрудников.

## **Г. Реформирование Организации Объединенных Наций**

44. ЮНФПА продолжает содействовать осуществлению различных инициатив по реформированию Организации Объединенных Наций, включая оказание поддержки в совершенствовании системы координаторов-резидентов. Фонд внес существенный вклад в обсуждение вопроса о разработке стандартных оперативных процедур подбора и назначения координаторов-резидентов и системы управления кадрами координаторов-резидентов. ЮНФПА выступает за то, чтобы должность координатора-резидента рассматривалась в качестве этапа в развитии карьеры. Кроме того, ЮНФПА является первой организацией, которая включила в служебную аттестацию представителей ЮНФПА обязательное достижение конкретного результата, что дает организации возможность оценивать их вклад в качестве членов страновых групп Организации Объединенных Наций. От представителей ЮНФПА требуется, чтобы они включали координатора-резидента в число лиц, дающих отзыв о достижении этого результата и об их профессиональных качествах. Кроме того, от них требуется, чтобы они включали также одного или двух членов страновой группы Организации Объединенных Наций в число лиц, которые должны давать отзыв об их работе. ЮНФПА вносит вклад в подготовку и организацию ежегодного вводного семинара для новых координаторов-резидентов, который проводит Управление Организации Объединенных Наций по координации деятельности в целях развития.

45. С 2005 года ЮНФПА активно участвует в предоставлении консультаций и оказании поддержки по кадровым вопросам странам осуществления экспериментальных проектов «Единство действий» и странам-инициаторам, в частности принял участие в миссии по управлению процессом преобразований, которая привела к созданию в 2006 году первого объединенного отделения Организации Объединенных Наций в Кабо-Верде. ЮНФПА участвовал также в организации и проведении ярмарки по заполнению вакансий в связи с укомплектованием штата этого отделения. В 2009 году ЮНФПА также оказал поддержку Кабо-Верде в рамках совместной миссии, которая проводила обследование организационных и функциональных аспектов работы этого отделения, и участвовал в организации выездного совещания страновой группы Организации Объединенных Наций по разработке плана действий в связи с осуществлением преобразований в рамках инициативы «Единство действий».

46. ЮНФПА оказывал поддержку и другим странам осуществления инициативы «Единство действий» и странам-инициаторам, в том числе занимался рационализацией и унификацией методов работы в Папуа — Новой Гвинее; предоставлял консультации при проведении оценки кадрового потенциала в Мо-

замбике и Объединенной Республике Танзания; и решал кадровые вопросы, с которыми сталкиваются такие группы совместной дислокации, как группа связи в рамках проекта «Единая ООН» во Вьетнаме, которая была упомянута в качестве примера слаженности действий в области связи и потенциальной модели для будущих «общих групп».

47. ЮНФПА участвовал в миссии Комитета высокого уровня по вопросам управления Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития, которая посетила четыре страны осуществления инициативы «Единство действий» (Албания, Вьетнам, Малави и Мозамбик) для устранения трудностей в деле унификации методов работы и выявления передовой практики, которую можно было бы распространить или использовать в других странах. Был выявлен ряд передовых методов кадровой работы, включая программу «ООН заботится о людях» и систему АПК ЮНФПА, которая используется учреждениями, входящими в состав группы связи в рамках проекта «Единая ООН» во Вьетнаме.

48. ЮНФПА является активным членом ряда рабочих групп, которые занимаются реформированием Организации Объединенных Наций и реализацией инициативы «Единство действий» на уровне стран. Одна такая группа — Группа по разработке справочно-информационного инструментария ГООНВР — занимается согласованием деятельности различных рабочих групп ГООНВР в целях выработки новых инструментов, продуктов и передовых методов работы (на основе материалов, собранных в ходе осуществления экспериментального проекта «Единая ООН» и в отделениях-инициаторах), доступных для любого странового отделения в процессе управления преобразованиями. ЮНФПА входит также в состав целевой группы по людским ресурсам, действующей в рамках рабочей группы ГООНВР по деловым операциям страновых отделений и занимающейся упрощением и унификацией кадровой политики и практики. Кроме того, ЮНФПА приступил к осуществлению инициативы по унификации предлагаемых учреждениями системы Организации Объединенных Наций программ обучения на уровне стран.

## **V. Основные приоритеты и задачи**

49. С учетом того обстоятельства, что в следующие несколько лет ожидается выход на пенсию большого числа руководящих работников Фонда, особое значение приобретает кадровое планирование, которое будет оказывать влияние на все аспекты управления людскими ресурсами ЮНФПА. Для содействия развитию карьеры и успешному формированию руководящих навыков ЮНФПА продолжает совершенствовать процесс управления людскими ресурсами с использованием необходимых программ и инструментов в области руководства и обеспечения преемственности руководящих кадров. Однако эта работа сопряжена с определенными трудностями.

50. Одной из приоритетных задач ЮНФПА по-прежнему остается решение проблем, связанных с набором персонала. Прилагаемые Фондом усилия по привлечению и оперативному найму высококвалифицированных работников и увеличению числа кандидатов в существующих реестрах включают, в частности, расширение источников кадров и дополнительные инвестиции в целенаправленные миссии по набору персонала. ЮНФПА будет продолжать исполь-

зывать услуги в области оценки и намеревается внедрить новые инструменты и методы проверки для обеспечения оптимального подбора кандидатов. Однако, набор сотрудников на представительские должности, в частности на должности в интегрированных местах службы, сопряжен с немалыми трудностями. Рассматриваемые в настоящее время Генеральной Ассамблеей изменения в условиях службы международных сотрудников, работающих в несемейных местах с тяжелыми условиями службы, предполагающие возможное сокращение установленных льгот, как ожидается, окажут влияние на наем и удержание сотрудников в таких местах, поскольку сотрудники не смогут брать с собой семью и вынуждены будут содержать второе жилье за пределами места службы.

51. Тенденция повышения текучести кадров в связи с расширением рынков труда и усилением конкуренции на таких рынках, в том числе в системе Организации Объединенных Наций, представляет собой относительно новое явление, оказывающее влияние на управление кадрами, сохранение знаний, связанных с выполнением должностных обязанностей, и непрерывность операций. ЮНФПА продолжает изучать новые внешние и внутренние факторы и тенденции, о которых идет речь в настоящем докладе, для определения того, какое влияние они окажут на укомплектование штатов страновых отделений, в том числе национальными сотрудниками. Недавно ЮНФПА пересмотрел свою кадровую политику, согласно которой теперь требуется, чтобы сотрудник проработал определенный минимальный срок на своей должности, прежде чем он сможет подавать заявление на заполнение внутренних вакансий. Кроме того, ЮНФПА рассматривает вопрос о введении требования о том, чтобы сотрудник проработал в Фонде некоторый минимальный срок, прежде чем он может быть откомандирован в какое-либо другое учреждение системы Организации Объединенных Наций.

52. Реорганизация ЮНФПА, которая привела к созданию региональных и субрегиональных отделений, повысила роль Отдела людских ресурсов и потребовала больше внимания уделять каждому конкретному отделению. Оказание поддержки таким отделениям затруднено из-за их географической удаленности и разных временных поясов, что требует корректировки процедур работы. Помимо регулярных консультаций кадровиков с руководителями соответствующих отделов/региональных отделений ожидается, что намеченные выездные миссии в региональные и субрегиональные отделения помогут администраторам решить целый ряд вопросов управления людскими ресурсами. Предполагается, что в ходе этих консультаций будут выработаны конкретные творческие подходы к удовлетворению существующих потребностей и решению организационных вопросов и проблем, связанных с преобразованиями. Кроме того, для оказания поддержки этим новым региональным и субрегиональным отделениям и страновым отделениям ЮНФПА Фонд создает штат международных руководителей операций/руководителей операций посредством организации соответствующей кадровой подготовки и использования таких новых инструментов, как пособия по набору кадров для администраторов. Тем не менее, во многих страновых отделениях по-прежнему отсутствуют должности руководителей операций, будь то международного или национального уровня, и отделениям приходится постоянно полагаться на помощь Отдела людских ресурсов. Эта помощь включает проведение регулярных обзоров кадровых потребностей страновых отделений, предоставление консультаций в отношении кадровой политики и процедур, содействие решению кадровых проблем и кон-

троль за оказываемыми ПРООН административными услугами в решении кадровых вопросов.

53. Формирование более регулируемого процесса развития карьеры имеет важное значение для управления кадрами и является еще одной сферой, которая требует к себе дополнительного внимания. ЮНФПА высоко ценит вклад молодых специалистов и, по возможности, стремится подготовить их к работе над повышением их профессионального уровня, с тем чтобы они преуспели в карьерном плане. Чтобы максимально укрепить свой штат, заинтересовать молодых сотрудников и обеспечить всестороннюю подготовку по административным вопросам, ЮНФПА прилагает усилия по содействию развитию карьеры по функциональному принципу. Это предполагает повышение профессионализма молодых сотрудников в ходе сознательного процесса, направленного на расширение возможностей работника с целью максимально раскрыть его потенциал посредством дачи ему конкретных заданий, призванных обогатить его опыт, особенно в условиях конкретной страны, поощрение горизонтальных перемещений в целях обучения и приобретения новых навыков, постоянное поощрение посещения учебных курсов с получением сертификата их окончания и организацию адресных учебных программ, включая расширение программы ЮНФПА по развитию управленческих и руководящих навыков. Однако ограниченное количество должностей начального уровня категории специалистов создает в ЮНФПА особые трудности в деле укомплектования штатов, развития карьеры и кадрового планирования. В отличие от ПРООН и ЮНИСЕФ, ЮНФПА не располагает средствами для финансирования программы молодых специалистов, по линии которой обеспечивалась бы подготовка и воспитание молодых людей для работы в Фонде. В ЮНФПА нет также достаточных специальных ресурсов для уделения молодым сотрудникам того индивидуального внимания, которого требуют развитие карьеры и повышение квалификации, чтобы надлежащим образом помогать им в принятии решений и подсказывать, что необходимо делать для того, чтобы совершить следующий шаг в карьере.

54. Повышение риска в работе на местах по причине таких факторов, как общественные беспорядки и стихийные бедствия, усиливает необходимость уделения большего внимания страновым отделениям, действующим в сложных условиях, и предоставления им в поддержку специальных ресурсов. Это также ставит остро вопрос об институционализации резервного потенциала ЮНФПА и обеспечении непрерывности операций. Все это имеет ряд последствий для кадрового потенциала ЮНФПА, в том числе требует инвестирования в ознакомительные курсы для персонала и развития более специализированной подготовки, выделения специальных средств на повышение профессионального уровня сотрудников, на психологическую поддержку и консультирование и ведение реестров резервных кандидатов, а также координации операций по быстрому направлению сотрудников в соответствующие места службы. Способность Фонда беспрепятственно осуществлять свой мандат и в то же время обеспечивать благополучие, охрану и безопасность своих сотрудников имеет огромное значение, и для ее приобретения и сохранения требуются соответствующие ресурсы.

55. ЮНФПА пересматривает свою вводно-ознакомительную программу для обеспечения того, чтобы сотрудники были лучше осведомлены и лучше ориентировались в политике и процедурах ЮНФПА, а также в таких важных сферах управленческой деятельности, как Международные стандарты учета в государ-

ственном секторе, управление на основе достигнутых результатов и применение систем внутреннего контроля. С учетом того обстоятельства, что в следующие несколько лет ожидается выход на пенсию большого числа сотрудников категории специалистов, такое инвестирование совершенно необходимо, чтобы новые сотрудники почувствовали, что их ждали, и чтобы ознакомить их с организацией. Такая программа может помочь повысить репутацию Фонда как крупного и привлекательного работодателя и имеет важное значение для удержания сотрудников.

56. К организации будут предъявляться возросшие требования, касающиеся предоставления руководителям и сотрудникам рекомендаций в отношении неформального и формального обучения для приведения их профессиональных качеств в соответствие с требованиями организации, а также для подготовки их к выполнению новых функций и обязанностей более высокого уровня. Отдел людских ресурсов будет более тесно работать с отдельными сотрудниками, помогая им реализовать их планы профессионального роста, особенно с сотрудниками, которые прошли служебную аттестацию или готовятся пройти проверку в центре по оценке деятельности координаторов-резидентов или выполняют его рекомендации. Дальнейшее совершенствование системы управления обучением ЮНФПА в рамках систем кадрового планирования позволит организации структурно оформить свои внутренние учебные программы и мероприятия, укрепить связь с системой требуемых профессиональных качеств ЮНФПА и расширить доступ к предлагаемым возможностям обучения и профессиональной подготовки и следить за их использованием. Необходимо будет также приложить дополнительные усилия для оценки качества и полезности мероприятий ЮНФПА в области профессиональной подготовки и обучения. Кроме того, ЮНФПА будет продолжать совершенствовать и обновлять свою программу дистанционного обучения по вопросам народонаселения, тесно сотрудничая с высшими учебными заведениями, которые предоставляют этой программе услуги по подготовке кадров. Программы обучения и профессиональной подготовки необходимо будет распространить на сотрудников разных уровней и делать больший упор на приобретение обучающимися управленческих навыков и на вопросы отчетности. Если организация хочет обеспечить, чтобы международные и национальные сотрудники не только повысили свою привлекательность в глазах потенциальных работодателей, но и могли работать более профессионально и гибко в различных сложных условиях, эти инициативы необходимо осуществить.

57. Приоритетное внимание по-прежнему будет уделяться оказанию поддержки в осуществлении инициатив по реформированию Организации Объединенных Наций, что стало составной частью работы ЮНФПА. Участвуя в деятельности рабочих групп Сети по вопросам людских ресурсов Координационного совета руководителей, ЮНФПА будет продолжать работать совместно с другими организациями над решением общесистемных кадровых вопросов, включая унификацию кадровой политики. ЮНФПА будет и далее работать в рамках Сети ГООНВР по деловым операциям страновых отделений, содействуя ликвидации препятствий в деле унификации рабочих процессов на уровне стран. Один из методов решения этой проблемы заключается в выявлении передовой практики, которую можно было бы распространить или использовать в других отделениях. Одним из заслуживающих упоминания примеров такой практики является группа связи в рамках проекта «Единая ООН» во Вьетнаме,

в состав которой входят сотрудники пяти различных учреждений. Рекомендации межучрежденческой кадровой миссии, которая занималась решением ряда неурегулированных вопросов, связанных с этой группой совместной дислокации, привели к созданию Совета по вопросам управления в качестве руководящей структуры, в состав которой входят члены страновой группы Организации Объединенных Наций, подготовке описаний должностных функций в согласованном формате с классификацией должностей, проведенной межучрежденческой группой с использованием эталонов Организации Объединенных Наций, и принятию решения об использовании одной общей системы служебной аттестации и повышения квалификации, которая позволяет применять многостороннюю оценку на основе отзывов членов группы по оценке и лиц, не входящих в состав этой группы. Группа связи в рамках проекта «Единая ООН» во Вьетнаме может послужить возможной моделью для других отделений в процессе создания ими групп по обеспечению общего обслуживания.

58. Одна из основных задач системы Организации Объединенных Наций в целом заключается в определении категории и уровня сотрудников, необходимых для реализации чаяний, связанных с инициативой «Единство действий». В этой связи ЮНФПА следует предоставлять страновым отделениям рекомендации в отношении описаний должностей и комплекса необходимых навыков для более эффективного решения задач, связанных с реализацией этой инициативы.

59. В контексте системы Организации Объединенных Наций следует упомянуть также о происходящих в системе изменениях, которые оказывают влияние на управление людскими ресурсами. ЮНФПА совместно с другими фондами и программами будет заниматься формированием объединенного бюджета, который позволит по-новому классифицировать расходы. Это потребует в будущем чаще проводить прогнозирование и планирование кадровой ситуации в страновых отделениях. Небольшой размер ЮНФПА по сравнению с родственными ему учреждениями затрудняет (особенно применительно к страновым отделениям) удовлетворение все более масштабных и разнообразных потребностей, в том числе потребностей, связанных с отчетностью. Следует отметить, что ЮНФПА занимается теми же вопросами и участвует в тех же общесистемных процессах, что и родственные с ним учреждения, но при этом располагает гораздо меньшим числом сотрудников и должностей.

60. Точные данные количественного и качественного характера необходимы для надежного кадрового планирования, подготовки отчетов и анализа существующих тенденций. Отдел людских ресурсов будет и далее сталкиваться с необходимостью осуществления существенных инвестиций в выверку данных и совершенствование систем, что требует от Отдела конкретных мер по обеспечению того, чтобы используемая система отвечала потребностям ЮНФПА. В то же время любое предложение об изменении системы, включая дальнейшее совершенствование кадрового модуля, должно рассматриваться в сотрудничестве с учреждениями-партнерами, занимающимися планированием ресурсов, включая ПРООН.

61. Учитывая конкурентную среду и сложные условия финансирования, в которых действует ЮНФПА, важно и далее уделять внимание развитию и сохранению всего того, что делает ЮНФПА привлекательным работодателем, включая создание условий в поддержку благоприятной рабочей среды. Руководству-

ясь своей кадровой стратегией и располагая необходимыми ресурсами, ЮНФПА будет продолжать создавать такую рабочую среду, которая отражает ценности гендерного равенства, коллективизма, уважительного отношения к разнообразию, честности и здорового совмещения работы и семейной жизни.

## **VI. Рекомендация**

**62. Исполнительный совет, возможно, пожелает принять к сведению настоящий доклад.**

---