

Реструктуризация штаб-квартиры

История вопроса

1. Планом неотложных действий (ПНД, документ С 2008-4, мероприятия 3.91–3.103) предусматривается комплексный пересмотр организационной структуры штаб-квартиры ФАО. В докладе КоК-НВО конференции 2009 года (документ С 2009/7) члены отметили, что комплексную программу реструктуризации штаб-квартиры следует, в соответствии с ПНД, уточнить на период вплоть до 2012 года.
2. Принципы и процессы, которыми следует руководствоваться при формировании новой структуры штаб-квартиры, были представлены на конференции ФАО в докладе КоК-НВО 2008 года «План неотложных действий по обновлению ФАО». Работа по реструктуризации проводилась в соответствии с принципами, изложенными в пункте 6 ПНД, которые предусматривают: i) ограничение количества подчиненных на одного руководителя нормами управляемости; ii) укрупнение подразделений и преодоление разобщенности; iii) подключение децентрализованных отделений к процессу принятия решений высшим руководством и обеспечение представленности децентрализованных отделений; iv) формирование гибких, облегченных организационных структур; эффективная подготовка и использование людских ресурсов; v) ориентация управления на достижение конкретного результата, делегирование полномочий и подотчетность; vi) принятие экономически-целесообразных решений о месте проведения мероприятий и vii) совместное использование там, где это возможно, служб с другими учреждениями ООН и привлечение внешних подрядчиков.
3. В настоящем документе вниманию членов предлагается отчет о ходе проведения реструктуризации штаб-квартиры, одобренной конференцией 2009 года посредством утверждения доклада КоК-НВО и ПРБ на 2010–2011 годы.

Рамки реструктуризации и проведенные структурные преобразования

4. Предложения по пересмотру структуры штаб-квартиры были представлены в Программе работы и бюджете на двухлетний период 2010–2011 годы, а фактическая работа началась в январе 2010 года. Для обеспечения надлежащей координации большого числа финансовых, административных, кадровых и информационно-технических процессов, которые затрагивает реструктуризация, в рамках ПНД был создан отдельный проект. Потребовалось около 8 месяцев для внедрения новых организационных кодексов, перевода около 2600 должностей из старой структуры в новую, обновления компьютерных систем и оборудования и перевода сотрудников в новые офисные помещения. Новая структура создана и в настоящий момент является полностью функциональной.
5. Ниже приводится информация о том, как переход на новую структуру отразился на подходе Организации к вопросам административного управления, о ходе практической реализации базовых принципов, заложенных в основу реструктуризации, а также о проведенных преобразованиях как в том, что касается высшего руководства, так и в плане организационного построения административных функций.

Исполнительное и высшее руководство

6. В соответствии с содержащимися в докладе компании Эрнст и Янг выводами, касающимися структуры высшего руководства Организации (март 2010 год) в январе 2010 года было создано новое руководящее подразделение (Группа высшего руководства - ГВР), которая регулярно проводит свои заседания. В ГВР, возглавляемую Генеральным

Реструктуризация штаб-квартиры

директором в качестве высшего должностного лица, помимо него входят два заместителя Генерального директора и ПГД/директор Кабинета.

7. Кроме того, Организация приняла меры, направленные на обеспечение регулярного привлечения децентрализованных отделений к процессу принятия важнейших решений. Такие меры включают, помимо прочего, участие региональных представителей в заседаниях высшего руководства, регулярный созыв тематических оперативных совещаний с участием региональных представителей и департаментов штаб-квартиры под председательством заместителя Генерального директора (операции) и периодическое проведение тематических совещаний между секторами, связанными со знаниями и с операциями ФАО, в том числе с участием представителей децентрализованных отделений и, главным образом, с помощью видеосвязи.
8. Эти меры сочетались с дальнейшей передачей функций региональным отделениям с соответствующим расширением делегированных полномочий, а также с передачей ресурсов из штаб-квартиры. Кроме того, создание более компактного обновленного Управления поддержки децентрализации (OSD) стало полезным подспорьем для ЗГД (операции) в осуществлении необходимого надзора за деятельностью децентрализованных отделений и подготовке необходимых указаний. С целью дальнейшего усиления реальной децентрализации были также приняты меры по более действенному интегрированию сотрудников децентрализованных отделений в общую структуру подотчетности Организации¹. Хотя эти меры по реформированию направлены непосредственно на претворение в жизнь одного из руководящих принципов ПНД, (а именно «подключение децентрализованных отделений к процессу принятия решений высшим руководством и обеспечение представленности децентрализованных отделений»), в настоящее время они находятся на ранней стадии реализации, и в полной мере их воздействие скажется лишь со временем.
9. Признавая важность корпоративных связей, а также укрепления контактов с внешними партнерами, Управление корпоративных связей и внешним сношений (ОСЕ) осуществило ряд преобразований с целью максимально эффективного достижения собственных целей и повышения эффективности. Для этого Управление сосредоточило свою деятельность на подготовке контента и оптимизировало свою работу по таким направлениям, как отношения внутри ООН, цели развития, провозглашенные в Декларации тысячелетия, сотрудничество расположенных в Риме учреждений и проект партнерства в рамках ПНД.
10. Управление по стратегии, планированию и управлению ресурсами и мобилизации ресурсов (OSP) и Отдел поддержки разработки политики и программ (TCS) в настоящее время работают в соответствии с должностными инструкциями для OSP и TCS, осуществляя координацию, а также разрабатывая и реализуя на практике Стратегию мобилизации корпоративных ресурсов ФАО². Для более тщательной проработки планов, активизировано регулярное взаимодействие между OSP и региональными отделениями.
11. Управление по обмену знаниями, исследованиям и распространению опыта (ОЕК) смогло добиться синергетического эффекта различных осуществляемых им функций, сведя воедино области технической специализации всех своих подразделений, что позволило сформулировать корпоративные стратегии управления знаниями и информацией и наращивания потенциала. Эти стратегии способствуют выполнению основных функций ФАО всеми ее структурными подразделениями в интересах членов. Усилена координация различных служб Отдела для того, чтобы совместно способствовать распространению информации и знаний и обеспечению доступа к ним, используя опыт работы этих подразделений как с традиционными, так и с электронными изданиями; стать

¹ ДМ 2010.2/5

² ДМ 2010.2/4

Реструктуризация штаб-квартиры

проводниками информации, знаний, передового опыта и наработок в ФАО и помогать государственным членам укреплять собственные национальные системы исследований и распространения знаний; осуществлять программы электронного обучения и коммуникации в целях развития, а также образовательные программы, укрепляя роль ФАО как организации – распространителя знаний. ОЕК также осуществляет связь с ГФСИ³, ISPC⁴ и CGIAR⁵, что позволило ОЕК корректировать по мере необходимости корпоративные стратегии ФАО.

12. Назначен сотрудник по вопросам этики, который был административно включен в состав Управления по правовым вопросам. Новое Управление по оценке действует в соответствии со своим новым уставом, утвержденным Советом, непосредственно подчиняясь Руководящим органам.
13. Одна из рекомендаций, подготовленных компанией Эрнст и Янг по итогам анализа деятельности Канцелярии Генерального директора, предусматривает создание комитета по людским ресурсам, который обеспечивал бы должный управленческий надзор за людскими ресурсами в системе ФАО. Сейчас такой комитет создан и призван обеспечивать, чтобы Организация осуществляла необходимых инвестиций в свой человеческий капитал, мобилизовала его и расширяла возможности в интересах эффективной реализации сформулированных программ, целей и стратегий. Комитет ЛР по итогам консультаций с заинтересованными структурами внутри Организации будет готовить для Генерального директора рекомендации, в частности по вопросам реализации новых корпоративных стратегий и политики в области людских ресурсов,

Корпоративные службы и Отдел под руководством Директора по информатике

14. В соответствии с выводами Всестороннего обзора, проведенного компанией Эрнст и Янг, был проведен ряд мероприятий по уточнению структуры и функций корпоративных служб и по улучшению управления структурами, занимающимися информационными технологиями (ИТ). В частности были осуществлены следующие мероприятия:
 - По рекомендации Эрнст и Янг подготовлены предложения по сокращению числа комитетов ИТ с целью формирования более эффективной структуры управления ИТ/ИС в Организации. Таким образом, потребности департаментов и децентрализованных отделений, связанные с функционированием информационных систем, удовлетворяются на основе тесного взаимодействия сотрудника по ИТ/ИС, напрямую подчиненного Отделу под руководством Директора по информатике (CIO), с тем подразделением, которому он придан.
 - Отдел CIO активно возглавляет разработку новой корпоративной стратегии в области ИТ на период 2012–2015 годы с целью совершенствования механизма определения и приоритизации направлений инвестиционной деятельности в области ИТ, а также выступая в качестве структуры, обеспечивающей стратегическое согласование работы в области ИТ с основной программой Организации. Стратегия в области ИТ формировалась руководителями программ в области знаний и операций по всей Организации, причем особое внимание уделялось региональному, субрегиональному и представительскому уровням Организации. Отдел CIO также возглавляет разработку новых оптимизированных механизмов управления в сфере ИТ для повышения эффективности внутреннего управления в области, в которой Организация осуществляет значительные инвестиции. Планируется, что обе инициативы будут завершены до окончания 2010 года.

³ Глобальный форум по сельскохозяйственным исследованиям

⁴ Независимый совет по науке и партнерству

⁵ Консультативная группа по международным сельскохозяйственным исследованиям

Реструктуризация штаб-квартиры

- Сегмент штаб-квартиры Центра совместных служб (ЦСС) был ликвидирован в результате передачи функций Будапештскому центру, (а также перевода должности начальника в Будапешт), тогда как ряд других функций (таких как управление политикой официальных поездок и управление фондом заработной платы) были перераспределены среди других отделов штаб-квартиры.
- В Департаменте корпоративного обслуживания была создана новая Группа совершенствования деловых операций (BIU), отвечающая за оптимизацию и улучшение рабочих процессов. В настоящее время BIU разрабатывает стратегию корпоративных коммуникаций с тем, чтобы, в частности, повысить качество распространения информации о политике, правилах и нормах корпоративного обслуживания.
- Разработан проект по модернизации делопроизводства, на которой возложена модернизация делопроизводства в ФАО по четырем направлениям: политика, процедуры, технология и вспомогательные механизмы. В связи с последней областью, в рамках проекта проведен анализ ситуации, который подтвердил, что существуют возможности совершенствования действующей департаментской модели ведения реестров и делопроизводства, и что такие меры по улучшению могли бы также способствовать устранению информационной разобщенности. В настоящее время осуществляются инициативы по разработке предложений, направленных на то, чтобы сгруппировать занимающихся делопроизводством сотрудников на корпоративной, а не на департаментской основе для ведения делопроизводства в конкретных областях оперативной деятельности. В настоящее время рассматриваются меры, которые можно было бы осуществить в тех ситуациях, когда такого рода подход способствовал бы междисциплинарному и глобальному обмену информацией, требуя при этом меньше ресурсов. Как предусматривается в ПНД, эти предложения будут отражены в ПРБ 2012–2013 годы и, по крайней мере, частично реализованы в течение настоящего двухлетнего периода.

Сокращение звеньев и влияние этого процесса на организационную структуру

15. Инициатива по сокращению звеньев, начатая в течение двухлетнего периода 2008–2009 годов, позволила ликвидировать в общей сложности сорок должностей директорского уровня (13 в 2008–2009 гг. и 27 в 2010–2011 гг.). Ликвидация 27 постов директорского уровня в течение двухлетнего периода 2010–2011 гг. завершена, и там, где требуется, были проведены альтернативные назначения или найдены решения для всех сотрудников, занимавших эти должности.
16. Реструктуризация, проведенная в рамках инициативы по устранению управленческих звеньев, имела целью стимулировать новые подходы к формированию организационных структур. Так, она способствовала активизации «командной работы» в ряде отделов. Уходя от фиксированных структурных подразделений на уровне подотделов и способствуя формированию новых организационных моделей, процесс ликвидации звеньев помог Организации реализовать в ходе собственной реструктуризации целый ряд руководящих принципов. В частности, процесс устранения управленческих звеньев позволил сформировать функциональные, гибкие, менее эшелонированные организационные структуры, за счет укрупнения подразделений, обеспечивая при этом управляемость подразделений и способствуя преодолению отчужденности, а также помогая формировать более благоприятную и удобную рабочую среду, способствующую организации управления, ориентированного на конкретный результаты, делегированию полномочий и подотчетности.

Реструктуризация штаб-квартиры

17. В этой связи отмечается, что Отдел растениеводства и защиты растений (AGP) Департамент экономического и социального развития (ES), где были созданы пилотные структуры по принципу «тематических групп», прошедшие первую оценку в октябре 2009 года, взяли новый курс в определении ролей внутри таких «групп». В этих организационных подразделениях функции по управлению программами поделены между директором отдела (обычно уровень D2) и остающимся сотрудником D1 (в настоящее время соответствует функциям главного сотрудника), а сегментированные службы, обеспечивавшие осуществление несколько программ, сведены в более целостные и гибкие «тематические группы».
18. Наличие такой структуры, как «служба», предполагает, что под управлением сотрудника категории D1 находится несколько программных областей. Ликвидация такой структуры как «служба» привела к ликвидации этой модели, после чего полномочия были переданы «тематическим группам» с соответствующим подчинением этих «групп». Функции сотрудника категории P5, отвечающего за координацию работы отдельных групп, были расширены, что требует наличия особых навыков. Эти новые модели также требуют реорганизации и уточнения функций вспомогательного персонала.
19. В частности заслуживает внимания тот факт, что эти организационные подразделения внесли свой вклад в изменение управленческих процессов; в частности, путем создания «руководящих групп» или «групп по преобразованиям», которые поддерживают этот процесс и помогают обеспечивать адекватный уровень вовлеченности заинтересованных подразделений и проведение с ними необходимых консультаций.
20. В апреле и мае 2010 года были проведены семинары по формулированию должностных обязанностей, призванные помочь этим подразделениям уточнить свои модели и скорректировать собственные структуры. В результате этих мероприятий в AGP в настоящее время разрабатываются новые должностные обязанности для всех категорий персонала, отражающие новые отношения внутри коллектива и содержащие более простое и актуализированное определение обязанностей.
21. Другие департаменты Организации использовали более классическую структуру с отделами, когда в состав руководящей группы входят директор (D2), старший сотрудник (D1) и сотрудники категории P5, возглавляющие подразделения. Другие отделы сохранили там, где это возможно, структуру, включающую службы.
22. Предполагается, что время, оставшееся до окончания двухгодичного периода 2010-2011 гг. будет посвящено уточнению структур, которые находятся на различных этапах процесса реструктуризации, а также подготовке более конкретного и последовательного определения работы в поддержку технических результатов. Эта работа будет строиться с учетом выводов, накопленных в результате пилотной реструктуризации AG и ES с учетом использовавшихся процессов и инструментов, разработанных для поддержки создания этих структур.

Воздействие процесса реструктуризации

23. В целом, работа по реструктуризации уже раскрыла потенциальные выгоды перехода на более гибкие организационные структуры. Менее эшелонированные структуры в принципе пригодны для укрупнения многочисленных функциональных подразделений в оптимизированные и гибкие организационные схемы. За счет этого они могут способствовать расширению сотрудничества между отдельными структурными подразделениями и преодолению, таким образом, отчужденности, которая характеризовала прежние структуры и подрывала междисциплинарный характер их функционирования. Работа по реструктуризации осуществлялась точно в соответствии с принципами и целями

Реструктуризация штаб-квартиры

ПНД, и в этом плане Организация стремилась в тому, чтобы пересмотренные организационные структуры были хорошо управляемыми и эффективно поддерживали модель управления, нацеленную на достижение конкретных результатов, а также широкое делегирование полномочий на основе принципа subsidiarity и стимулировали бы подотчетность персонала.

24. Были созданы междепартаментские группы по вопросам стратегии, призванные направлять процесс достижения Организационных результатов. Группы по вопросам стратегии должны объединить штатных и внештатных специалистов, работающих как внутри Организации, так и за ее пределами, для решения таких горизонтальных вопросов, как продовольственная безопасность, развитие сельской местности, рациональное управление природными ресурсами и адаптация к изменению климата.
25. Организация добилась ощутимого прогресса в плане интеграции и представительства децентрализованных отделений в процессах принятия решений высшим руководством. Она также продолжает стремиться выявлять потенциальные области, где службы могли бы, либо совместно использоваться с другими учреждениями ООН, либо переданы внешнему подрядчику.
26. Несмотря на изложенное, следует понимать, что, поскольку, формирование пересмотренной структуры было завершено лишь в 2010 года, а реструктуризация представляет собой постоянный процесс, предполагающий апробирование новаторских структур, в основу которых положены отделы, реальная оценка воздействия работы по реструктуризации может быть эффективно проведена лишь в конце 2012 года, как и предполагается графиком, содержащимся в ПНД.