



Генеральная Ассамблея

Distr.: General
22 December 2010
Russian
Original: English

Шестидесят пятая сессия

Пункт 143 повестки дня

**Административные и бюджетные аспекты
финансирования операций Организации
Объединенных Наций по поддержанию мира**

Доклад о ходе осуществления профессиональной подготовки по вопросам поддержания мира

Доклад Генерального секретаря

I. Введение

1. В своем докладе от 29 апреля 2009 года (A/63/746) Консультативный комитет по административным и бюджетным вопросам рекомендовал просить Генерального секретаря подготовить всеобъемлющий доклад о профессиональной подготовке по вопросам поддержания мира, прояснив в нем воздействие утвержденных в 2008 году стратегии профессиональной подготовки миротворцев и стратегической оценки потребностей в учебной подготовке и охарактеризовав методику калькуляции расходов на деятельность по профессиональной подготовке и методику контроля и оценки программ подготовки в интересах реализации ставящихся в программах задач, организационных целей и ожидаемых результатов. Эта просьба была принята к сведению Генеральной Ассамблеей в ее резолюции 64/269. Настоящий доклад представляется во исполнение этой рекомендации и охватывает деятельность в области профессиональной подготовки по вопросам поддержания мира.

2. В утвержденных в 2008 году стратегии учебной подготовки по вопросам поддержания мира и стратегической оценке потребностей в учебной подготовке было намечено новое направление профессиональной подготовки миротворческого персонала, кратко охарактеризованное в докладе о ходе осуществления профессиональной подготовки по вопросам поддержания мира 2009 года (A/63/680). Это новое направление предопределило более стратегическую роль Объединенной службы учебной подготовки, входящей в состав Отдела по вопросам политики, оценки и учебной подготовки, — она отвечает за определение современных стандартов учебной подготовки по вопросам поддержания мира, обеспечивает удовлетворение учебных потребностей, вытекающих из широкого спектра приоритетов, и оказывает поддержку разработке стандартов



узкоспециальной и технической подготовки подразделениями Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки, а также консультативно-информационные услуги и поддержку государствам-членам и полевым объединенным центрам подготовки персонала миссий в деле осуществления учебных стандартов. Направление, отраженное в стратегии 2008 года, вписывается в общие рамки реформы миротворчества, обозначенные в контексте процесса «Новые горизонты», который инициировал всеобъемлющий, ориентированный на создание потенциалов подход в стремлении повысить общую эффективность работы на местах.

3. В настоящем докладе проиллюстрированы улучшения, достигнутые на всех этапах учебного цикла, включая выявление и приоритизацию учебных потребностей, разработку стандартов, налаживание эффективного удовлетворения потребностей и формирование новых систем мониторинга и оценки воздействия учебной подготовки, включая методологии оценки вытекающего из подготовки повышения эффективности. В нем рассмотрены вопросы, затронутые Консультативным комитетом в пункте 148 его доклада за 2009 год (A/63/746), а также просьба о предоставлении информации о результатах внешней оценки программы «Обучение старшего персонала миссий административному управлению и распоряжению ресурсами» (СМАРТ), сформулированная в пункте 68 его доклада за 2010 год (A/64/660). Достигнутые на сегодняшний день результаты свидетельствуют о том, что учебная подготовка по вопросам поддержания мира представляет собой стратегический вклад как для Организации Объединенных Наций, так и для международного сообщества — вклад, который сулит расширение возможностей персонала в плане решения сложных задач, стоящих перед миротворческой деятельностью Организации на этапе ее консолидации.

II. Выявление и приоритизация учебных потребностей

4. Учебная подготовка по вопросам поддержания мира — это совместная обязанность государств-членов, Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки и миротворческих операций Организации Объединенных Наций. Государства-члены обеспечивают подготовку личного состава до развертывания операций, а департаменты и полевые миссии отвечают за вводные учебные курсы и текущую подготовку, а также за подготовку всего гражданского персонала. Чтобы обеспечить эффективный вклад этих партнеров и их ресурсов в учебную подготовку по вопросам поддержания мира, в утвержденных в 2008 году в Организации Объединенных Наций стратегии учебной подготовки по вопросам поддержания мира и стратегической оценке потребностей в учебной подготовке отмечено важное значение четко сформулированной политики в этой сфере, где должны быть разграничены роли и обязанности всех субъектов, задействованных в подготовке, и установлен механизм управления для расстановки ясных приоритетов учебной подготовки по вопросам поддержания мира.

5. В консультации с государствами-членами, полевыми операциями, учебными координационными центрами в Центральном учреждении и ключевыми партнерами, включая Управление людских ресурсов, Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки разработали политику в области учебной подготовки для всего миротворческого персонала Организа-

ции Объединенных Наций (май 2010 года) и политику поддержки подготовки военнослужащих и полицейских на этапе, предшествующем развертыванию (октябрь 2009 года). В них обозначены роли и обязанности Объединенной службы учебной подготовки и Отдела по вопросам политики, оценки и учебной подготовки, объединенных центров подготовки персонала миссий, Управления людских ресурсов, учебных координационных центров в Центральных учреждениях, старшего руководства и государств-членов в деле обеспечения того, чтобы приоритетные потребности миротворческого персонала в учебной подготовке удовлетворялись эффективно и результативно. В этих документах, определяющих политику, охарактеризована роль Рабочей группы двух департаментов — старшего руководящего органа, в состав которого входят все директора подразделений департаментов под председательством руководителя аппарата, — в утверждении приоритетов учебной подготовки по вопросам поддержания мира на стратегическом уровне по итогам оценки потребностей сквозного характера, которую обеспечивает Объединенная служба учебной подготовки. В июле 2010 года Рабочая группа двух департаментов утвердила следующие стратегические и сквозные приоритеты учебной подготовки, опираясь на выводы стратегической оценки потребностей в учебной подготовке 2008 года и процесса «Новые горизонты», в разбивке по категориям персонала:

Таблица 1
Перечень выявленных приоритетов учебной подготовки по вопросам поддержания мира

<i>Для всех сотрудников операций по поддержанию мира</i>		
<i>Обязательные</i>	<i>Рекомендованные</i>	<i>Прочие</i>
<i>Курсы по миротворческой специфике</i>	<i>Курсы по миротворческой специфике</i>	<i>Будущие курсы Управления людских ресурсов</i>
1. В преддверии развертывания (подготовка гражданских сотрудников, руководящие указания учебным заведениям касательно подготовки военнослужащих и полицейских)	1. Стандартизация основных компьютерных навыков в миссиях <i>Будущие курсы Управления людских ресурсов</i>	1. Международная сертификация навыков работы на компьютере <i>Существующие курсы сетевого обучения (UN-Skillport)</i>
2. Вводный курс	2. Межкультурные коммуникации	2. Управление проектами
3. Сексуальные домогательства и эксплуатация и Кодекс поведения — текущая подготовка	3. Учет интересов клиентов <i>Существующие курсы сетевого обучения (UN-Skillport)</i>	3. Критическое мышление; креативное решение проблем
4. Ознакомительный курс по проблеме ВИЧ/СПИДа	4. Коммуникационные навыки (презентация, ведение переговоров, организация заседаний и рабочих групп, составление докладов)	4. Создание здоровой атмосферы в коллективе; налаживание эффективных коммуникаций в коллективе; урегулирование рабочих споров
5. Подходы к ситуациям на местах с точки зрения обеспечения охраны и безопасности (ПСМООБ) — подготовка в обозначенных странах		5. Совершенствование компьютерных навыков (продвинутые курсы Microsoft Office, Lotus Notes)

*Для всех сотрудников операций по поддержанию мира**Обязательные**Рекомендованные**Прочие**Существующие курсы сетевого обучения*

6. Охрана и безопасность (основы и углубленный курс по безопасности на местах)
7. Этика, честность и добросовестность на рабочем месте (недопущение преследований, сексуальных домогательств и злоупотребления властью на работе)

Примечание: объединенным центрам подготовки персонала миссий поручено разработать и организовать учебные курсы по специфике миссий (например, в поддержку стратегий защиты гражданских лиц).

*Для руководителей на уровне практического выполнения**Обязательные (в зависимости от обязанностей) Рекомендованные**С учетом специфики работы и технических аспектов**Будущие курсы Управления людских ресурсов*

1. Программа развития навыков отбора и собеседования с опорой на профессиональные критерии (для всех членов отборочных комиссий)
2. Управление производительностью с опорой на профессиональные критерии
3. Руководящие навыки
4. Программа подготовки руководителей
5. Управление проектами
6. Переговоры в духе сотрудничества
7. Составление и редактирование докладов

Курсы по миротворческой специфике

1. СМАРТ (включая программу подготовки руководителей)
2. Общая программа подготовки по вопросам поддержания мира (на стадии разработки)

Курсы в системе Организации Объединенных Наций

3. Совместный практикум Департамента операций по поддержанию мира и Управления по координации оперативной деятельности в целях развития, посвященный стратегическому планированию (курс по комплексным стратегическим рамкам)

1. Сертификация кадров
2. Совместные географические информационные услуги
3. Управление информационно-коммуникационными технологиями
4. Распоряжение имуществом, принадлежащим контингентам
5. Управление по делам органов обеспечения законности и безопасности
6. Разоружение, демобилизация и реинтеграция
7. Сотрудники по судебным вопросам
8. Гендерная проблематика
9. Защита детей
10. Объединенный оперативный центр

Существующие курсы сетевого обучения

8. Закупки

*Для руководителей на уровне практического выполнения**Обязательные (в зависимости от обязанностей) Рекомендованные**С учетом специфики работы и технических аспектов*

9. Международные стандарты учета в государственном секторе

11. Материально-техническое обслуживание, особенно услуги, затрагивающие охрану здоровья и безопасность

Примечание: приоритеты подлежат доработке по мере развития планов управления людскими ресурсами и соответствующими механизмами преемственности и систем развития карьеры. Объединенным центрам подготовки персонала миссий поручено разработать и организовать учебные курсы по специфике миссий (например, национальные программы наращивания кадровых потенциалов)

*Для старшего руководства**Для военнослужащих, полицейских и сотрудников пенитенциарной системы**Обязательные**Рекомендованные**Стандартные учебные модули, предписанные для:*

1. Программа подготовки старших руководителей (для вступающих в должность)
2. Программа развития лидерских качеств

1. Курс для старших руководителей миссий

1. Полицейских формирований
2. Должностных лиц, занимающихся планированием полицейских контингентов
3. Полицейских в индивидуальном качестве
4. Сотрудников пенитенциарной системы
5. Военных экспертов в командировках
6. Штабных офицеров
7. Пехотных батальонов
8. Медицинских подразделений

«Актуальные» учебные мероприятия для коллективов

1. Налаживание продуктивной атмосферы в коллективе
2. Защита гражданских лиц, иные комплексные задачи (например, организация миссий по технической оценке)
3. Учения генерального штаба и подготовка по сценариям, указываемым миссиями

6. Объединенная служба учебной подготовки представила стратегические приоритеты, касающиеся операций по поддержанию мира, в августе 2010 года вместе с руководящими указаниями на предмет их осуществления в нынешнем финансовом году, а также с подробными ориентирами в отношении разработки бюджетных предложений по подготовке персонала миссий на 2011/12 год. Содержащийся в таблице 1 перечень приоритетов был разработан с учетом того,

кто несет основную ответственность за их реализацию — штаб-квартира или подразделения на местах. Применительно к программам, в осуществлении которых ведущую роль играют объединенные центры подготовки персонала миссий, приоритеты были разбиты на три категории: а) обязательные, б) рекомендуемые и с) дискреционные. Такая категоризация призвана сориентировать центры в плане распределения финансовых ресурсов в зависимости от характера приоритета.

7. На уровне миссий политика в области учебной подготовки для всего миротворческого персонала Организации Объединенных Наций вменяет в обязанность объединенным центрам подготовки персонала миссий вести работу со старшим руководством миссий в целях координации разработки всеобъемлющего плана учебной подготовки в рамках миссии, в котором отражаются утвержденные стратегические приоритеты и потребности каждой миссии в подготовке военнослужащих, полицейских и гражданского персонала. Она предписывает также, чтобы руководители как военных, так и полицейских контингентов ежегодно издавали директивы в области учебной подготовки. Первоначальные ориентиры по процессу составления учебных планов миссий, стратегические приоритеты и существующие учебные планы публикуются в сети по обмену практикой, которая призвана способствовать распространению знаний и обмену передовой практикой между сотрудниками, отвечающими за подготовку. На сегодняшний день учебные планы с учетом стратегических и специфических приоритетов составлены в пяти миссиях (Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Гаити (МООНСГ), Миссия Организации Объединенных Наций по стабилизации в Демократической Республике Конго (МООНСДРК), Силы Организации Объединенных Наций по наблюдению за разъединением (СООННР), Временные силы Организации Объединенных Наций в Ливане (ВСООНЛ) и Миссия Организации Объединенных Наций в Либерии (МООНЛ)) и предусматривают подготовку как с последствиями для бюджета, так и без таковых. Остальные миссии запросили эталоны и более подробные ориентиры касательно формата учебного плана. По мере проведения миссиями оценки своих потребностей и выявления ими своих специфических приоритетов отмечается важное значение наращивания потенциала национальных сотрудников на этапе свертывания операций. В настоящее время специфические программы подготовки национальных сотрудников приоритизированы в Миссии Организации Объединенных Наций по содействию Афганистану (МООНСА), Миссии Организации Объединенных Наций в Либерии (МООНЛ), Миссии Организации Объединенных Наций в Судане (МООНВС) и Интегрированной миссии Организации Объединенных Наций в Тиморе-Лешти (ИМООНТ).

8. Сообразно с политикой в области учебной подготовки для всего миротворческого персонала Организации Объединенных Наций в подразделениях Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки, располагающих ресурсами, учреждается процесс оценки потребностей и выявления приоритетов учебной подготовки, обусловленных особенностями выполняемой работы и техническими аспектами. В 2009 году Управление по делам органов обеспечения законности и безопасности провело оценку потребностей и разработало учебную стратегию для удовлетворения потребностей в таких приоритетных областях, как планирование, проведение оценок, развитие партнерств и контактов, интеграция, наращивание национальных по-

тенциалов и развитие национальных институтов, в соответствии с общей стратегией Управления, принятой 23 июля 2008 года. Отдел материально-технического обеспечения в Департаменте полевой поддержки принял на вооружение политику подготовки и развития навыков сотрудников Отдела, предписывающую каждой службе, секции и полевой миссии устанавливать задачи подготовки и развития карьеры в целях удовлетворения приоритетных потребностей в специальной и технической подготовке. Такие оценки потребностей и стратегии ограничены имеющимися ресурсами, что может приводить к задержкам в их реализации. Как показано в разделе С ниже, во многих подразделениях протекает процесс установления первоначальных учебных стандартов на основе извлеченных уроков в дополнение к более подробной оценке потребностей.

9. Механизм приоритизации позволил добиться более эффективного и целенаправленного планирования в различных подразделениях, ведающих вопросами подготовки, и улучшения координации в рамках Департамента операций по поддержанию мира, Департамента полевой поддержки и Управления людских ресурсов, что привело к устранению дублирования усилий и ненужных мероприятий в организации учебной подготовки. Необходимо обеспечить аналогичную координацию и приоритизацию подготовки между двумя вышеуказанными департаментами и другими департаментами Секретариата, разрабатывающими и осуществляющими учебные мероприятия для миротворческого персонала. Консультативный совет профессиональной подготовки может стать механизмом приоритизации и координации учебных потребностей и финансирования применительно к операциям по поддержанию мира. В задачи Совета входит максимизация сотрудничества между всеми направлениями деятельности и «активная поддержка усилий по мобилизации ресурсов, необходимых для эффективного осуществления проводимых в Организации учебных мероприятий и деятельности по развитию карьеры» (ST/SGB/2009/8, пункт 2.2(b)).

III. Установление стандартов

10. Для обеспечения четких ориентиров различным партнерам, отвечающим за учебную подготовку, устанавливаются стандарты учебной подготовки Организации Объединенных Наций по вопросам поддержания мира применительно к каждому из трех этапов подготовки: в преддверии развертывания, вводный этап и текущая подготовка. Сообразно с политикой в области учебной подготовки для всего миротворческого персонала Организации Объединенных Наций эти стандарты определяются в качестве наброска учебного курса или программы, в котором обозначена общая цель подготовки, указана целевая аудитория, которой необходимо пройти обучение, и намечены конкретные результаты подготовки по каждой из охваченных тем. Это обеспечивает инструкторам гибкость в плане адаптации учебных материалов к местному контексту, а обучающимся — один и тот же уровень знаний и навыков, независимо от инструктора, миссии или учебного заведения. Как показано ниже, работа над стандартами учебной подготовки Организации Объединенных Наций по вопросам поддержания мира завершается с учетом потребностей в сквозной, специфической и технической подготовке.

А. Этап, предшествующий развертыванию

11. На всех стадиях оценки потребностей и процесса «Новые горизонты» государства-члены указывали на необходимость четких стандартов подготовки в преддверии развертывания, чтобы помочь им в организации адекватной подготовки и развертывания военных и полицейских контингентов. В 2009 году Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки обновили «Материалы по учебной подготовке перед развертыванием», в которых изложены основные сведения для всех видов проводимой перед развертыванием подготовки военнослужащих и полицейских, равно как и гражданских лиц, которые проходят курс, организуемый Объединенной службой учебной подготовки. Эти материалы на английском, испанском и французском языках выставлены на веб-сайте Отдела по вопросам политики, оценки и учебной подготовки (<http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>) и в новой сети по обмену практикой, которая объединяет инструкторов в государствах-членах, вместе с дополнительными ориентирами и примерами передовой практики их использования. Цель «Материалов» состоит в том, чтобы обеспечить единое понимание военнослужащими, полицейскими и гражданским персоналом основных принципов, норм и правил, применимых в контексте операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира в соответствии с последними стратегиями и ориентирами Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки. По состоянию на начало декабря 2010 года «Материалы» сгружались с веб-сайта Отдела 12 894 раза.

12. «Материалы по учебной подготовке перед развертыванием» дополняются материалами по специализированной подготовке, которые посвящены навыкам и знаниям, необходимым для выполнения конкретных функций в рамках операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира. В 2009 году были опубликованы материалы по специализированной подготовке лиц, несущих полицейскую службу, ознаменовав установление стандартов подготовки для всех полицейских, готовящихся к развертыванию в рамках операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира. По состоянию на декабрь 2010 года эти материалы сгружались 5963 раза. Предварительные варианты материалов по специализированной подготовке на этапе, предшествующем развертыванию, для военных экспертов в миссиях, сотрудников пенитенциарной системы и полицейских формирований уже разработаны, опробованы и, как ожидается, будут препровождены всем государствам-членам в первом семестре 2011 года. В этом же году по линии экспериментальных проектов по наращиванию потенциала ожидается публикация обновленных и новых стандартов подготовки штабных офицеров, пехотных батальонов и медицинских подразделений, готовящихся к развертыванию в рамках операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира. В этих проектах ставится задача выявить методологии определения учебных стандартов, более тесно увязанных с ожидаемыми результатами, которые должны ликвидировать важнейшие пробелы в потенциалах долгосрочным, устойчивым образом.

В. Вводные курсы

13. С расширением охвата учебных стандартов и потребностей на этапе, предшествующем развитию, в августе 2010 года Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки препроводили всем миссиям обновленные стандарты вводной подготовки с учетом специфики миссий, в которых охарактеризованы комплексные элементы, касающиеся всех сотрудников, а также специализированные темы подготовки военнослужащих, полицейских и гражданских лиц, особо отмечены аспекты специфики миссий, включая их мандаты, стратегические приоритеты, структуры, сотрудничество со страновыми группами Организации Объединенных Наций и политику и стандартные оперативные процедуры на уровне миссий. Для сведения сотрудников Организации Объединенных Наций, отвечающих за подготовку, стандарты вводной подготовки с учетом специфики миссий размещены в сети по обмену опытом и регулярно обновляются с учетом политических событий в Департаменте операций по поддержанию мира и Департаменте полевой поддержки. При обновлении информации, стандартов подготовки, ориентиров или материалов 190 членов сети получают извещения по электронной почте.

С. Текущая подготовка

14. Объединенная служба учебной подготовки устанавливает стандарты текущей подготовки по сквозным вопросам для миротворческого персонала на протяжении операций. Подразделения Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки в координации с Объединенной службой учебной подготовки устанавливают стандарты специфической и технической подготовки, необходимой для выполнения конкретных функций. Последняя сфера еще до конца не сформировалась, и сохраняются вызовы в плане налаживания неистощительного распределения ресурсов для организации систематической работы во всех миротворческих миссиях и штаб-квартирах.

15. При утверждении стратегических приоритетов учебной подготовки миротворческого персонала рабочая группа в составе директоров подразделений двух вышеуказанных департаментов под председательством руководителя аппарата департаментов особо отметила важность использования стандартов Управления людских ресурсов в организации подготовки по вопросам руководства, управления и коммуникаций, где это уместно, с целью обеспечить, чтобы гражданский персонал проходил подготовку по тем же стандартам, что и прочие сотрудники Секретариата. В разделе IV описано сотрудничество между Управлением людских ресурсов, Объединенной службой учебной подготовки и объединенными центрами подготовки персонала миссий в деле организации подготовки миротворцев по стандартным курсам Управления людских ресурсов. Существенные улучшения в программе подготовки старших руководителей, курсе для старших руководителей миссий и программе «Обучение старшего персонала миссий административному управлению и распоряжению ресурсами» (СМАРТ) охарактеризованы соответственно в разделах IV и V.

16. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки ведут также работу с партнерами в стремлении ликвидировать пробел в общей системе подготовки — инициировать разработку общей учебной программы по вопросам поддержания мира, включая базовую подготовку,

разъяснение основных ролей, функций и взаимозависимости компонентов миссий и партнеров для сотрудников уровня С-3 и выше и стратегическое планирование, управление программами и административные навыки для глав основных секций. В департаментах сейчас выверяется методология организации в миссиях практических занятий по конкретным сценариям с особым упором на процессах принятия решений, регулирования кризисов и обмена информацией, которые могут адаптироваться к конкретным потребностям и контекстам миссий. Эта новая методология поможет многоаспектным миротворческим миссиям в рассмотрении неизбежно сложных вызовов поддержания безопасности и постконфликтного миростроительства, которые требуют целенаправленных и скоординированных усилий большого числа самых разноаспектных подразделений Организации Объединенных Наций как в рамках формальной структуры Миссии, так и за ее пределами.

17. В дополнение к этим сквозным стандартам подготовки на сегодняшний день разрабатывается 24 комплекта учебных стандартов с учетом специфики работы и технических потребностей, т.е. охвачено 68 процентов от 35 основных и вспомогательных компонентов, существующих в многоаспектных операциях по поддержанию мира. Например, в Департаменте операций по поддержанию мира Служба консультирования по вопросам уголовного права и судопроизводства в рамках Управления по делам органов обеспечения законности и безопасности разработала программу всеобъемлющей подготовки, конкретно предназначенную для сотрудников по вопросам судопроизводства, работающих в операциях по поддержанию мира, в целях расширения их знаний по вопросам существа и развития их навыков, и эта подготовка проводилась уже дважды по состоянию на ноябрь 2010 года. Действующая в Центральных учреждениях координационная группа по гражданским вопросам разработала программу подготовки по заданным сценариям в целях расширения возможностей сотрудников по гражданским вопросам в плане осуществления ими возложенных на них функций. Кроме того, недавно был доработан экспериментальный учебный курс по проектам быстрого воздействия, который также призван оказать содействие сотрудникам по гражданским вопросам и прочим соответствующим сотрудникам миссий. Разрабатываются курсы по стратегическому и оперативному управлению для сотрудников пенитенциарной системы, несущих службу в операциях по поддержанию мира. Разрабатывается также стандартный курс подготовки по вопросам проведения расследований и предотвращения сексуального и гендерного насилия для полицейских, уже отобранных или уже несущих службу в полевых миссиях, которые, вероятно будут вести такие расследования. Этот курс посвящен специальным навыкам, необходимым для рассмотрения этих вопросов в сложной постконфликтной обстановке, которыми полицейские могут и не обладать в силу своего национального опыта. В качестве примеров в Департаменте полевой поддержки можно указать на завершение подготовки по распоряжению принадлежащим контингентам снаряжением и программу сертификации прохождения всеми сотрудниками по людским ресурсам подготовки по вопросам операций по поддержанию мира, которая разрабатывается Отделом полевой поддержки в сотрудничестве с e-Cornell. Кроме того, Отдел информационно-коммуникационных технологий в рамках своей программы преобразований разрабатывает учебный стандарт для своих сотрудников, планирующих возглавить секции информационно-коммуникационных технологий.

IV. Обеспечение эффективного осуществления учебной подготовки по вопросам поддержания мира

18. Ведущая роль в деле выявления учебных потребностей и стандартов в области поддержания мира отводится в Организации Объединенных Наций Отделу по вопросам политики, оценки и учебной подготовки. Разработка и осуществление программ учебной подготовки по вопросам поддержания мира требуют сотрудничества и партнерства с государствами-членами в организации подготовки военнослужащих и полицейских на этапе, предшествующем разворачиванию; с Департаментом операций по поддержанию мира и Департаментом полевой поддержки и Секретариатом Организации Объединенных Наций в деле налаживания сквозной подготовки и обучения гражданских лиц с учетом специфики работы и технических потребностей; с миротворческими миссиями в плане вводных курсов и текущей подготовки после разворачивания на местах. Для полномасштабного разворачивания инфраструктуры учебной подготовки по вопросам поддержания мира, призванной обеспечить реализацию инициатив по наращиванию потенциала стран, предоставляющих воинские и полицейские контингенты, развитие гражданских кадров и прямую поддержку подготовки в миротворческих миссиях, понадобится наладить более широкое партнерство с охватом миротворческих учебных заведений во всем мире, а также учебных подразделений как в Секретариате, так и в системе Организации Объединенных Наций в целом.

19. Подготовка военнослужащих и полицейских в преддверии разворачивания обеспечивается миротворческими учебными заведениями в государствах-членах. В стремлении поддержать государства-члены в обеспечении того, чтобы подготовка проводилась сообразно со стандартами подготовки миротворцев Организации Объединенных Наций на этапе, предшествующем разворачиванию, Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки осуществляют программы подготовки инструкторов, чтобы ознакомить их с содержанием этих стандартов, направляют на места мобильные группы учебной поддержки в целях оказания содействия учебным заведениям и распространяют руководящие указания, примеры передовой практики и рекомендации среди сотрудников 106 учреждений по подготовке миротворцев в 60 государствах-членах, перечисленных на сегодняшний день в департаментской базе данных.

20. С момента опубликования доклада 2009 года о ходе осуществления профессиональной подготовки по вопросам поддержания мира (A/63/680) было организовано шесть программ по обучению инструкторов из 61 государства-члена, 23 процента которых были новыми странами, предоставляющими войска или полицейские контингенты. Более подробные сведения содержатся в таблице 2. По просьбе постоянных представительств Китая и Пакистана были развернуты две мобильных группы учебной поддержки в целях подкрепления потенциала инструкторов и оказания содействия в разработке специализированного курса подготовки старших офицеров в их соответствующих военных миротворческих учебных заведениях. В марте 2009 года Отдел по вопросам политики, оценки и учебной подготовки открыл обновленный веб-сайт (<http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>), обеспечив государствам-членам и партнерам более эффективный доступ к миротворческой доктрине, опыту извлеченных уроков и учебным материалам. Для создания более интерактивного

форума с возможностью коммуникаций в реальном масштабе времени между миротворческими учебными заведениями и двумя департаментами 18 октября 2010 года Отдел ввел в эксплуатацию виртуальную сеть по обмену практикой для инструкторов в государствах членах. Эта сеть сейчас объединяет 147 инструкторов, представляющих 37 различных миротворческих учебных заведений. В ноябре 2010 года за информацией в сеть обращались 63 пользователя, а в среднем ежедневно поступало 68 запросов на скачивание документов, что свидетельствует о том, что инструкторы извлекают пользу из более эффективного доступа к ориентирам в области учебной подготовки.

Таблица 2

Программы подготовки инструкторов, осуществленные Департаментом операций по поддержанию мира в 2009 и 2010 годах

<i>Год проведения</i>	<i>Принимающая страна</i>	<i>Охваченный регион</i>	<i>Категория персонала</i>	<i>Число участвующих государств-членов (число новых стран, предоставляющих воинские или полицейские контингенты)</i>	<i>Число подготовленных инструкторов</i>	<i>Потенциальное число миротворцев, которые будут подготовлены в течение ближайших 12 месяцев^a</i>
2009	Аргентина	Южная Америка	Военнослужащие и полицейские	10(6)	22 военнослужащих и 7 полицейских	4 350
	Гана	Африка	Полицейские	9(0)	20 полицейских	3 000
	Индонезия	Азия и Тихий океан	Военнослужащие	8(1)	20 военнослужащих	3 000
	Швеция	Европа	Полицейские	13(0)	20 полицейских	3 000
	Австралия	Азия и Тихий океан	Полицейские	12(5)	21 полицейский	2 250
2010	Кения	Африка	Военнослужащие	9(2)	20 военнослужащих	3 600
Итого				61(14)	66 военнослужащих + 68 полицейских = 134	19 200

^a Примерное потенциальное число миротворцев, согласно прогнозам участников и Объединенной службы учебной подготовки.

21. Объединенная служба учебной подготовки продолжает осуществлять программу подготовки гражданских лиц на этапе, предшествующем развертыванию; эту подготовку прошли 2200 международных гражданских служащих, которые не участвовали в миссиях в течение предыдущих трех лет. В 2009/10 финансовом году подготовку прошли 370 гражданских лиц; 75 процентов из них получили назначения в миротворческие операции в Африке.

22. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки также приложили усилия к тому, чтобы расширить охват и улучшить методологию курса для старших руководителей миссий и программы подготовки старших руководителей (известной ранее в качестве вводно-ознакомительной программы для старших руководителей). В результате курсы стали более интерактивными, в большей степени ориентированы на решение

вопросов, возникающих на местах, и нацелены на выявление общих вызовов в миссиях, как то планирование, интеграция, коммуникации, и роли, которая отводится старшим руководителям миссий в их рассмотрении. Вследствие более тщательного изучения и отбора кандидатур 14 из 88 участников последних четырех курсов для старших руководителей, состоявшихся в период с ноября 2008 года по июнь 2010 года, были в итоге назначены старшими руководителями в миротворческие операции, в том числе четыре женщины. Эти изменения носят крайне позитивный характер и встретили весьма благоприятный отклик как среди участников, так и среди преподавателей. По результатам оценки 2009 года улучшения были достигнуты также и в программе «Обучение старшего персонала миссий административному управлению и распоряжению ресурсами» (СМАРТ). Достижения и воздействие программы СМАРТ более подробно изложены в разделе V.

23. В настоящее время непосредственно на программу подготовки гражданских лиц на этапе, предшествующем развертыванию, курсы для старших руководителей миссий, программы подготовки старших руководителей и СМАРТ затрачивается примерно четверть ресурсов, связанных с должностями, и треть ресурсов, с ними не связанных, которые перечисляются Департаменту операций по поддержанию мира и Департаменту полевой поддержки для организации подготовки со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира. По мере утверждения все большего числа учебных стандартов и роста спроса на подготовку с учетом специфики работы Департаменту операций по поддержанию мира и Департаменту полевой поддержки все в большей степени придется полагаться на партнерства в организации подготовки, с тем чтобы охватить все обозначенные приоритеты. Это позволит использовать ресурсы, выделяемые на подготовку департаментам в Центральных учреждениях, прежде всего для управления всей системой подготовки по вопросам поддержания мира, установления стандартов и мониторинга и оценки качества и обеспечивать, чтобы в ходе подготовки рассматривались пробелы в потенциалах и действительно достигалась максимальная эффективность, как предусмотрено подходом, ориентированным на наращивание потенциала.

24. Разделение функций между Управлением людских ресурсов и Объединенной службой учебной подготовки было разъяснено и официально оформлено в политике в области учебной подготовки для всего миротворческого персонала Организации Объединенных Наций и бюллетене Генерального секретаря, посвященном политике в области учебной подготовки и развития (ST/SGB/2009/9). Объединенная служба учебной подготовки в качестве координационного центра усилий Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки и миротворческих операций Организации Объединенных Наций играет ведущую роль в выявлении и приоритизации потребностей в учебной подготовке миротворческого персонала, включая поощрение и мониторинг соблюдения соответствующих учебных стандартов Секретариата/Управления людских ресурсов для гражданского персонала. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки и Управление людских ресурсов координируют распределение ресурсов и организацию учебных курсов на местах, уделяя особое внимание наращиванию внутренних потенциалов в миротворческих операциях в плане самостоятельной организации курсов Управления людских ресурсов для максимальной экономии. Управление следит за качеством, включая как сертификацию инструк-

торов, так и совершенствование содержания и методологии курсов, в сотрудничестве с двумя вышеуказанными и другими департаментами Секретариата. Осуществление этого скоординированного подхода позволило провести сертификацию более чем 37 инструкторов в 10 миротворческих миссиях Департамента операций по поддержанию мира и двух специальных политических миссиях, которые будут организовывать приоритетные курсы на местах («Развитие навыков отбора и собеседования с опорой на профессиональные критерии» и «Управление производительностью с опорой на профессиональные критерии»). Это привело к увеличению числа квалифицированных инструкторов более чем на 56 процентов с 2009 года, в результате которого на местах гораздо большее число сотрудников имеет возможность завершить подготовку по вопросам управления по тому же стандарту, что и другие сотрудники Секретариата, что ранее было для них недоступно.

25. Частью общего подхода к поощрению использования наиболее экономичных мест проведения подготовки является наращивание учебных потенциалов в миссиях. Когда возможно, курсы, рассматриваемые в качестве сквозных приоритетов для миротворческого персонала, организуются непосредственно в миссиях, за счет регионального сотрудничества между миссиями и/или, в зависимости от обстоятельств, подразделениями вне Центральных учреждений (периферийными отделениями) в том же регионе, чтобы свести к минимуму путевые расходы. Благодаря созданию регионального учебно-конференционного центра в Энтеббе (Уганда) у миссий в регионе Великих озер существенно расширились возможности по организации подготовки, проведению конференций и семинаров в благоприятных условиях обучения в оперативных районах миссий. Объединяя усилия, миссии могут проводить такую подготовку, ресурсов на которую у них по отдельности могло оказаться недостаточно. Например, в начале декабря 2010 года по аналогии с мероприятиями по подготовке инструкторов в Западной Африке, организованными в ноябре Операцией Организации Объединенных Наций в Кот-д'Ивуаре (ООНКИ), в Энтеббском региональном центре была организована подготовка инструкторов для миссий в регионе Великих озер. На Ближнем Востоке миротворческие операции, специальные политические миссии и Региональная комиссия изучают возможности сотрудничества в проведении курсов Управления людских ресурсов для дальнейшего повышения отдачи от ресурсов. Извлеченные уроки будут учитываться в текущих усилиях Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки для выявления наиболее экономичных точек.

26. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки ведут также обсуждения на предмет достижения договоренности с Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций (КПСООН) и Учебным и научно-исследовательским институтом Организации Объединенных Наций (ЮНИТАР) о сотрудничестве в организации курсов для старших руководителей миссий и в разработке и внедрении общей учебной программы для миротворцев и вариантов подготовки по заданным сценариям, о которых идет речь в пункте 16 выше. Два департамента будут продолжать определять задачи подготовки и ожидаемые результаты, опираясь на обозначенные приоритеты и доктрину и стандарты операций Организации Объединенных Наций по поддержанию мира, а Колледж персонала и ЮНИТАР будут использовать имеющиеся в их распоряжении учебно-методические возможности для обеспечения максимально высокого качества, доступности и экономичности осуществ-

вляемых программ. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки в партнерстве с Африканским союзом проведут такую работу по наращиванию потенциала поддержки в области учебной подготовки. В области подготовки с учетом специфики работы и технических аспектов Департамент операций по поддержанию мира ведет работу через состоящую из 17 членов Межучрежденческую рабочую группу по разоружению, демобилизации и реинтеграции, стараясь оказывать учебным заведениям в государствах-членах содействие в разработке и осуществлении учебных мероприятий по разоружению, демобилизации и реинтеграции. В этой связи 13 учебных заведений государств-членов сформировали Группу по всесторонней профессиональной подготовке по вопросам разоружения, демобилизации и реинтеграции, которая взяла на себя задачу разработки и распространения учебных материалов на основе комплексных стандартов Организации Объединенных Наций в отношении разоружения, демобилизации и реинтеграции.

27. Кроме того, Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки используют преимущества технологии для повышения доступности подготовки для миротворческого персонала с помощью сетевого обучения. В сотрудничестве с Управлением людских ресурсов миссиям предлагаются общие онлайн-курсы с использованием инструмента электронной подготовки “SkillPort”. Объединенные центры подготовки персонала миссий занимаются регистрацией на местах, Объединенная служба учебной подготовки распространяет среди миссий ориентиры и ежегодно перечисляет Управлению людских ресурсов финансовый взнос в размере 100 000 долл. США на покрытие расходов в связи с миротворческим персоналом, а само Управление регулирует контракты и обеспечивает техническую поддержку. С мая 2009 года почти 2700 сотрудников зарегистрировались на курсы “SkillPort”, из них 33 процента активно пользуются предлагаемыми курсами. Обзор 20 наиболее завершенных на сегодняшний день курсов показывает, что пользователи чаще всего проходят курсы по вопросам управления и коммуникаций, а также по совершенствованию навыков в области информационных технологий.

28. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки преобразовали вводный курс в Центральных учреждениях в сетевой модуль, чтобы подготовка была доступна для всех сотрудников этих департаментов сразу же по прибытии. Подразделения департаментов все шире пользуются сетевыми инструментами и для организации специфической и технической подготовки, в том числе в областях разработки ориентиров; разоружения, демобилизации и реинтеграции; распоряжения снаряжением, принадлежащим контингентам и подготовки кадров. На основе уроков, извлеченных из этих инициатив, Департамент операций по поддержанию мира, Департамент полевой поддержки и Управление людских ресурсов завершают подготовку ориентиров для всех департаментов Секретариата, периферийных отделений и полевых операций касательно минимальных стандартов разработки и внедрения сетевых проектов с целью обеспечить, чтобы все программы онлайн-подготовки в Организации Объединенных Наций были так же доступны персоналу в миротворческих операциях, как и сотрудникам в других департаментах Секретариата.

V. Мониторинг и оценка учебной подготовки

29. Объединенная служба учебной подготовки следит за разработкой и осуществлением миротворческих учебных планов в подразделениях и миротворческих операциях Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки в стремлении обеспечить, чтобы они соответствовали утвержденным приоритетам и стандартам. В сотрудничестве с объединенными центрами подготовки персонала миссий Служба внедряет методологию оценки, позволяющую определять, отвечают ли конкретные учебные программы утвержденным стандартам подготовки, и оценить их воздействие на осуществление мандатов и, когда возможно, отдачу от инвестиций путем сопоставления финансовых выгод, включая повышение экономичности, с издержками программы. Цель режима мониторинга и оценки состоит в том, чтобы скомпилировать качественные и количественные сведения, которые показывают, что учебная подготовка является стратегическим и эффективным вкладом в поддержание мира.

30. В политике в области учебной подготовки для всего миротворческого персонала Организации Объединенных Наций на 2010 год на миротворческие операции Департамента операций по поддержанию мира возлагается задача разработки всеобъемлющих планов учебной подготовки с учетом стратегических и специфических приоритетов подготовки военнослужащих, полицейских и гражданских сотрудников, которые могут иметь последствия для бюджета или не иметь их. 12 апреля 2010 года оценочная группа Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки приступила к оценке потенциала существующих объединенных центров подготовки персонала миссий в плане выполнения ими своих обязанностей по завершению разработки планов учебной подготовки в миссиях в координации со старшим руководством миссий и по обеспечению их осуществления. В оценочном докладе отмечается, что при расширении роли центров и налаживании эффективного управления учебным циклом основной упор будет сделан на три ключевых фактора, обозначенных в политике в области учебной подготовки:

а) вовлечение старшего руководства миссий в приоритизацию потребностей в учебной подготовке в свете осуществления мандатов;

б) установление прямых увязок между приоритетами осуществления мандатов и планами учебной подготовки в миссиях;

в) наращивание потенциала объединенных центров подготовки персонала миссий в плане проведения оценки потребностей в контексте мандатов, создания и внедрения адекватных учебных пакетов и проведения оценки мероприятий по учебной подготовке.

31. В этой связи оценочная группа отметила, что участие двух департаментов, и в частности Объединенной службы учебной подготовки, будет не менее важным — не только в деле внедрения политики и выработки дополнительных ориентиров, но и в обеспечении того, чтобы многочисленные действующие, разрабатываемые или намечаемые в рамках новых инициатив учебные программы координировались, согласовывались и обеспечивались ресурсами для применения в миссиях. Для внедрения надзора со стороны объединенных центров подготовки персонала миссий за всей учебной деятельностью в миссиях потребуются также последовательная координация с соответствующими ком-

понентами и установление подчиненности всех приданных центру сотрудников его начальнику. Это потребует перестройки существующих кадровых ресурсов в центрах.

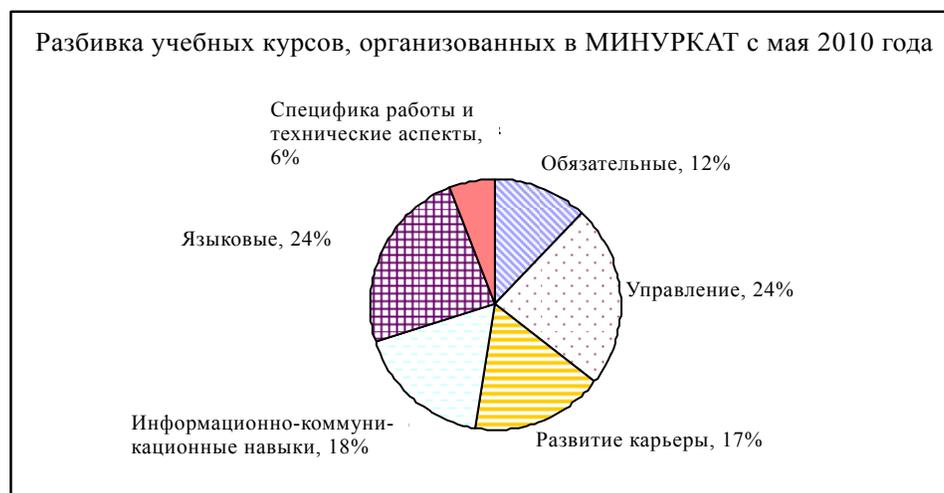
32. Исторически главной преградой на пути эффективного мониторинга и оценки миротворческой подготовки было отсутствие базовых исходных данных, как то сведений о числе и типах созданных курсов и о категориях подготовленного персонала и возможности получить оценочные данные от участников во всей системе, которые можно было бы собрать и проанализировать в централизованном хранилище данных. Поэтому первым шагом во внедрении какой-либо оценочной методологии выступает создание всеобъемлющих средств сбора данных на уровне миссий, доступных для Объединенной службы учебной подготовки и объединенных центров подготовки персонала миссий. Соответственно, Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки в рамках своего программного комплекса для полевой поддержки разработали в 2010 году и внедряют электронную систему управления учебной подготовкой (э-СУП) в 11 миротворческих операциях Департамента операций по поддержанию мира и в двух специальных политических миссиях. Система э-СУП представляет собой сетевую программу, которая позволяет всему миротворческому персоналу в миссии записываться на курсы и вести индивидуальные резюме профессиональной подготовки. Электронные данные следуют за сотрудниками, когда они переходят из одной миссии в другую. Кроме того, э-СУП позволяет руководителям и персоналу объединенных центров подготовки персонала миссий следить за подготовкой отдельных лиц и обеспечивает информацию в реальном масштабе времени о проведенных курсах, подготовленных сотрудниках и категориях и типах персонала, запросившего подготовку. В дополнение к сбору базовых сведений она предусматривает автоматическую оценку первого впечатления участника курса и сортирует результаты этих отзывов для сведения инструкторов. Объединенные центры подготовки персонала миссий имеют возможность получать и анализировать все данные, необходимые их миссиям, а Объединенная служба имеет также доступ к функции централизованной сортировки данных по всем миссиям, что позволяет вести общий анализ запросов на подготовку, проведенных учебных мероприятий и сведений о персонале, прошедшем подготовку.

33. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки координируют с Управлением людских ресурсов работу по внедрению системы «Инспира», призванной обеспечить плавную интеграцию данных э-СУП в модуль общеорганизационного планирования ресурсов. Система э-СУП и, в конечном итоге, сам модуль позволят следить за осуществлением учебных планов в миссиях и штаб-квартирах, чтобы миротворцы могли получать доступ и проходить подготовку во всех утвержденных приоритетных областях сообразно со стандартами Организации Объединенных Наций. Например, по сообщениям из Миссии Организации Объединенных Наций в Центральноафриканской Республике и Чаде (МИНУРКАТ), где внедрение э-СУП продвигается наиболее успешно, с мая 2010 года было запланировано 84 учебных курса, которые прошли 648 сотрудников, т.е. 65 процентов от общего числа сотрудников, подавших запросы на подготовку. Почти половина курсов преследует цель развития карьеры, способствуя удержанию сотрудников. По состоянию на ноябрь 2010 года 34 процента сотрудников МИНУРКАТ были перераспределены или назначены на должности в других миссиях. Полная раз-

бивка курсов приводится в диаграмме ниже. Таким образом, э-СУП представляет собой важнейшее новшество, позволяющее Объединенной службе учебной подготовки выполнять свою надзорную функцию и обеспечивать реализацию учебных приоритетов, и закладывает основу для внедрения оценочной методологии, охарактеризованной в пункте 35.

Данные э-СУП о курсах, организованных в МИНУРКАТ с мая 2010 года

(В процентах)



34. В настоящее время э-СУП доступна только пользователям в системе Организации Объединенных Наций и поэтому не может использоваться для мониторинга подготовки на этапе, предшествующем развертыванию, которая проводится государствами-членами. В качестве механизма, посредством которого Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки следят за подготовкой военнослужащих и полицейских, проводимой государствами-членами, чтобы подтвердить, отвечает ли тот или иной курс предписанным стандартам подготовки миротворцев на этапе, предшествующем развертыванию, выступает система подтверждения подготовки. По состоянию на декабрь 2010 года Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки получили 23 запроса на подтверждение подготовки в рамках курсов в преддверии развертывания для военнослужащих и полицейских, готовящихся к работе в миротворческих операциях Организации Объединенных Наций. На сегодняшний день 17 курсов получили подтверждение. С учетом ограниченности ресурсов запросы на подтверждение подготовки приоритизируются на основе критериев воздействия курса на миротворческие операции (численность национальных и международных участников, доля участников, получивших направление в миротворческие операции, частота периодичности курса) и географической сбалансированности. Остальные шесть запросов на подтверждение подготовки будут рассмотрены по мере мобилизации испрошенных ресурсов. Анализ рекомендаций, адресованных государствам-членам в ходе подтверждения подготовки, свидетельствует о неизменной готовности придерживаться стандартов подготовки миротворцев на этапе, пред-

шествующем развертыванию, несмотря на то, что миротворческие учебные заведения сталкиваются с вызовами в плане выделения достаточного времени на подготовку, обеспечения надлежащей квалификации и методического опыта инструкторов по различным модулям и проведения оценки курсов.

35. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки ведут работу по внедрению методологии «Отдача от инвестиций» (одобренной Колледжем персонала системы Организации Объединенных Наций и утвержденной Управлением людских ресурсов для оценки результативности и воздействия подготовки) в целях оценки эффективности учебной подготовки в плане повышения эффективности и, где это возможно, сопоставления поддающихся измерению программных выгод с издержками. «Отдача от инвестиций» дополняет традиционную черырехуровневую модель оценки обучения и подготовки (модель Киркпатрика) анализом издержек и выгод. Так, при этом подходе оцениваются:

- a) степень удовлетворения участников программой (реакция);
- b) изменения в знаниях, навыках и отношениях участников (обучение);
- c) изменения в поведении участников на рабочем месте (применение навыков и знаний);
- d) изменения в итогах работы организации, вытекающие из применения навыков участников (воздействие);
- e) разница между финансовыми выгодами программы и ее издержками (отдача от инвестиций).

36. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки провели внутренний обзор своих программ на предмет оценки применения методологии «Отдача от инвестиций». Были проанализированы программные цели и данные о текущем воздействии с целью определить возможность оценки изменений в поведении на рабочем месте или в итогах работы организации и их последующего сопоставления с имеющейся информацией об издержках. Обзор показал, что в большинстве случаев задача подготовки нуждается в дальнейшем уточнении конкретной привязки к стратегическим целям департаментов, чтобы можно было произвести количественную оценку воздействия. Всеобъемлющие данные о расходах на разработку и внедрение зачастую отсутствуют, особенно когда партнеры предоставляют взносы натурой. На сегодняшний день эта информация не отражается во внутренних процессах финансовой отчетности, которые сориентированы на подготовку ежегодных ведомостей и отчетов о проделанной работе. Чтобы усовершенствовать процедуры рассмотрения этих вопросов, Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки проводят два целевых исследования пятого уровня, посвященных оценке: одно касается подготовки по рабочим процессам «Lean Six Sigma» в рамках инициативы по наращиванию потенциала «Business Improvement Process», а второе — программы «Обучение старшего персонала миссий административному управлению и распоряжению ресурсами» (СМАРТ).

37. Цель оценки подготовки по рабочим процессам «Lean Six Sigma» состоит в том, чтобы определить степень в которой подготовка способствует общему повышению эффективности и совершенствованию процедур в результате за-

вершения проектов “Lean Six Sigma”. Сейчас завершается компиляция данных об общем воздействии и отдаче от инвестиций, хотя первые результаты демонстрируют позитивную взаимосвязь между высоким уровнем подготовки и применением навыков на рабочем месте. Из 22 стажеров, ответивших на вопросник по оценке, лишь один указал, что он мог бы завершить свой проект “Lean Six Sigma” без прохождения подготовки. Большинство ответивших указали, что они часто применяют приобретенные в ходе подготовки управленческие и коммуникационные навыки в своих проектах “Lean Six Sigma” и при выполнении других рабочих функций. Оценка показывает также, что увязка подготовки с осуществлением проектов на рабочем месте облегчает применение навыков, что способствует позитивному эффекту в масштабах организации.

Воздействие программы «Обучение старшего персонала миссий административному управлению и распоряжению ресурсами»

38. Программа «Обучение старшего персонала миссий административному управлению и распоряжению ресурсами» (СМАРТ) была первоначально разработана в 2006 году по итогам всеобъемлющей проверки миротворческих миссий, предпринятой Управлением служб внутреннего надзора (УСВН). В докладе о проверке отмечались отсутствие надлежащего надзора, плохие знания правил, положений, ориентиров и процессов в миротворческих операциях и проблемы с отчетностью и добросовестностью и было рекомендовано произвести структурные организационные изменения, укрепить механизмы надзора и организовать дополнительную подготовку. На этой основе была разработана программа СМАРТ, призванная обеспечить такую подготовку с использованием сочетания обучения в сети и очных семинаров. Сетевой компонент состоит из восьми электронных модулей, покрывающих основные сведения об Организации Объединенных Наций, людские ресурсы, финансовое управление и внутренний надзор; механизмы административного контроля; оперативную поддержку (материально-техническое снабжение и комплексную поддержку) и закупки. В 2008 году 97 процентов участников прошли подготовку по всем электронным модулям, а в 2009 году — 100 процентов. Завершение подготовки по сетевым модулям выступает предварительным условием зачисления на очные семинары. Внешние консультанты и штатные сотрудники Организации Объединенных Наций ведут обучение в рамках трех очных семинаров, проводимых в течение годового периода. Инструкторы и наставники обучают участников в формате интерактивных сессий, посвященных применению знаний, полученных в сетевых модулях. Наставники помогают в организации пленарных сессий, руководят работой участников в группах и консультируют по повседневным проблемам и развитию карьеры. На сегодняшний день в программе задействовано шесть наставников в каждом семинаре с 40 участниками.

39. Большая часть средств, первоначально выделенных на программу (2006–2008 годы), были использованы на разработку сетевых модулей. Обновление модулей сообразно с политическими событиями будет сопряжено со значительными периодическими расходами в будущем. В стремлении свести эти расходы к минимуму Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки изыскивают альтернативные варианты технических программных обновлений и интеграции модулей в платформу сетевого обуче-

ния в системе «Инспира». Для сокращения будущих расходов на проведение семинаров SMART будет также в меньшей степени полагаться на внешних консультантов при организации учебных сессий и будет готовить штатных сотрудников Организации Объединенных Наций, отвечающих за эти функции, к работе инструкторами. Это может предусматривать разработку курсов по подготовке инструкторов, чтобы штатные сотрудники брали на себя функции организации и проведения обучения.

40. В начале 2010 года была проведена всеобъемлющая оценка SMART, чтобы определить, обеспечивает ли программа повышение эффективности руководителей, прошедших подготовку. Были опрошены участники и их начальники; были проведены собеседования с наставниками и организаторами. Поскольку оценка проводилась на относительно раннем этапе (после первого года работы программы), необходимо дополнительное время для получения отдачи на местах. Отзывы участников и начальников свидетельствуют о том, что 60 процентов начальников считают, что курс способствует повышению управленческой и финансовой ответственности, а по мнению примерно 67 процентов, SMART выступает стимулом в поощрении повышения сотрудниками своего уровня ответственности и в расширении возможностей для развития карьеры. Большинство руководителей согласны с тем, что участники могут применять на практике полученные навыки, а по мнению 55 процентов руководителей, SMART способствует улучшению общего отношения участников к своим обязанностям. Участники считают, что программа достигает своих целей, что она актуальна для их служебных обязанностей и что они находят практическое применение полученным навыкам в своей работе.

41. Оценка показала, что программа должна в целом сохранить свою форму, частотность и формат мероприятий и что необходимо разработать и внедрить стратегию оценки «Отдачи от инвестиций» для сбора более значительного объема точных данных и непрерывного мониторинга эффективности программы. Было рекомендовано: ориентироваться на участников уровня С-4–С-5; включать программу развития руководящих кадров, осуществляемую Управлением людских ресурсов, и другие соответствующие стандартные курсы, как то подготовка по этическим аспектам; разрабатывать новые модули по планированию, регулированию рисков, управлению проектами и международным стандартам отчетности; прояснить роль наставников. По состоянию на июль 2010 года рекомендованные изменения были произведены и одобрены Консультативным комитетом SMART под председательством Заместителя Генерального секретаря, возглавляющего Департамент полевой поддержки. Первые отклики свидетельствуют о том, что пересмотренная программа реагирует на нужды участников. Хотя на первом семинаре использовались внешние консультанты, участники выразили решительное предпочтение тому, чтобы в будущем такие сессии организовывались сотрудниками Организации Объединенных Наций. На следующих двух семинарах штатные сотрудники, обладающие соответствующими знаниями по существу и навыками проведения учебных мероприятий, постепенно возьмут на себя функции представления учебного материала.

42. Оценка «Отдачи от инвестиций», проводимая в сотрудничестве с Институтом по вопросам отдачи от инвестиций, должна позволить подвести итоги SMART, сетевого обучения и очных семинаров в долгосрочной перспективе (после трех лет). Ставится задача произвести оценку того, получают ли участ-

ники надлежащие знания и навыки для поддержания надлежащего уровня компетенции в административной поддержке и более эффективного выполнения ими своих обязанностей в сферах управления и финансовой отчетности на местах. В настоящее время ведется сбор данных, начиная с опросов участников и их начальников. В конечном счете, оценка «Отдачи от инвестиций» будет проводиться с учетом возможных финансовых выгод для организации, обеспечивающей вспомогательную поддержку миротворческих операций. Это будет включать конкретные поддающиеся оценке улучшения на фоне проблем, обозначенных ранее в докладе УСВН, как то сокращение нерациональных растрат ресурсов, повышение финансовой ответственности, существенное снижение числа случаев мошенничества и злоупотребления полномочиями за счет совершенствования надзора, а также улучшения планирования потребления ресурсов.

43. Для количественной оценки этих результатов потребуются не только опросы участников и их начальников. Будут изучаться доклады ревизоров, доклады начальников служб поддержки миссий и доклады УСВН, а в секции закупок, финансирования, людских ресурсов и материально-технического снабжения будут направляться вопросники с целью установить, было ли достигнуто поддающееся оценке улучшение в управлении в этих областях в результате осуществления программы СМАРТ. После каждого цикла СМАРТ будут составляться промежуточные оценочные доклады. В течение ближайших двух лет ожидается, что данные оценки будут свидетельствовать о повышении уровня подготовки и более широком применении участниками приобретенных навыков. Воздействие такого применения навыков, как ожидается, станет очевидным в долгосрочной перспективе — примерно через два-три года. Результаты уроков, извлеченных из оценки СМАРТ, “Learn Six Sigma” и полного осуществления э-СУП, должны привести к созданию действенной системы мониторинга и оценки в масштабах всех операций по поддержанию мира.

VI. Ресурсы

44. В стратегии учебной подготовки и повышения квалификации, утвержденной Консультативным советом профессиональной подготовки, отмечается важное значение скоординированного и последовательного распределения ресурсов на учебную подготовку в масштабах всей системы Организации Объединенных Наций, в том числе применительно к подготовке по вопросам поддержания мира. В 2010–2011 годах на регулярные ресурсы, выделенные на обучение и развитие карьеры, приходилось порядка 1,12 процента расходов по персоналу. На долю ассигнований на цели подготовки, выделяемых со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира, приходится 1,29 процента расходов по персоналу в Центральных учреждениях. В общей сложности получается 1,18 процента расходов по персоналу, т.е. намного ниже установленного уровня передовой практики в размере 2 процентов расходов по персоналу. Этот минимальный двухпроцентный показатель был официально одобрен Сетью по вопросам людских ресурсов от имени Координационного совета руководителей системы в 2003 году.

45. Анализ расходов за 2008–2010 годы показывает, что финансовые ресурсы все в большей степени целенаправленно используются для проведения учебных мероприятий для всех категорий персонала. Это отражает более важное

значение, придаваемое работе по организации и оценке учебных мероприятий, а также усилиям по учету итогов проведенной в 2008 году оценки стратегических потребностей по подготовке миротворцев, в ходе которой было обнаружено, что интеграция и координация между компонентами миссий является слабым местом, которое необходимо укреплять посредством подготовки. В 2009–2010 годах 16 процентов ассигнований на цели учебной подготовки со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира было израсходовано на мероприятия для миротворцев по сравнению с 6 процентами в 2008–2009 годах. Объем ресурсов, выделенных на учебные мероприятия для военнослужащих и полицейских, оставался стабильным — соответственно 24 и 23 процента. Главная ответственность за организацию собственно подготовки для гражданского персонала по-прежнему возложена на Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки, в частности в рамках программы подготовки гражданского персонала на этапе, предшествующем развертыванию, и программы SMART, и большая часть финансовых ресурсов выделяется на гражданскую деятельность — 70 процентов ассигнований на учебные цели в 2008–2009 годах и 61 процент в 2009–2010 годах.

46. На момент подготовки настоящего доклада 68 процентов ассигнований со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира выделялось на сквозные приоритеты, а 32 процента — на специфическую и техническую подготовку и прочую неприоритетную деятельность. В свете нового акцента на решение обозначенных учебных приоритетов будущие анализы распределения ассигнований и расходов будут сосредоточены на том, в какой степени выделяемые средства направляются на реализацию обозначенных приоритетов.

47. Как указано в пункте 45, большая часть средств, выделяемых со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира, как правило, расходуется на подготовку гражданского персонала. Это объясняется распределением ответственности за подготовку миротворцев между Секретариатом и государствами-членами, тогда как подготовкой гражданского персонала ведает Секретариат. Однако анализ людских ресурсов, выделяемых на подготовку, показывает, что в Центральных учреждениях большая часть сотрудников, занимающихся учебной подготовкой, работает с военнослужащими и полицейскими. Объединенной службе учебной подготовки выделено 34 должности в Нью-Йорке и Бриндизи (Италия): 10 гражданских сотрудников категории специалистов, 7 сотрудников категории общего обслуживания, 3 полицейских и 14 военнослужащих. Таким образом, 41 процент сотрудников Объединенной службы учебной подготовки — это военнослужащие, занимающиеся вопросами подготовки военных контингентов, а 9 процентов — полицейские, занимающиеся вопросами подготовки полицейских контингентов. Доля негражданских сотрудников отражает их важную роль в поддержке усилий государств-членов в области учебной подготовки. Усилия гражданских сотрудников Объединенной службы учебной подготовки сосредоточены на вопросах подготовки руководящих и административных сотрудников в поддержку подготовки персонала всех категорий (т.е. военнослужащих, полицейских и гражданских). Статистика распределения людских ресурсов на местах указывает на иное соотношение военнослужащих и полицейских в Центральных учреждениях: из 233 инструкторов в миротворческих миссиях Департамента операций по поддержанию мира 56 процентов являются гражданскими сотрудниками, 27 процентов — полицейскими, а 17 процентов — военнослужащими, что отражает приоритизацию

подготовки негражданских сотрудников не в ходе миссии, а на этапе, предшествующем развертыванию, с учетом их короткого цикла ротации.

48. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки сейчас изучают механизмы более последовательной структуризации ассигнований на цели подготовки миротворцев. Как указано выше, разрабатывается стратегия партнерства, при котором Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки сохраняют за собой контроль за учебными стандартами и содержанием учебных программ, но будут привлекать партнеров, обладающих относительными преимуществами в плане экономической организации подготовки. В то же время прилагаются усилия по перераспределению расходов по программам подготовки персонала на местах, как то SMART, на полевой уровень за счет создания центра по расходам на подготовку в Объединенной службе учебной подготовки. Если этот механизм окажется эффективным, он будет также использоваться для покрытия расходов по другим сквозным и специфическим техническим программам для персонала на местах, что позволит обеспечить предсказуемое и стабильное финансирование, с тем чтобы все объекты подготовки могли иметь своевременный доступ к подготовке. Кроме того, это позволит мелким миссиям получать доступ к централизованным программам, которые пока недоступны ввиду финансовых ограничений. Миссии, подобные Органу Организации Объединенных Наций по наблюдению за выполнением условий перемирия, и Группе военных наблюдателей Организации Объединенных Наций в Индии и Пакистане, финансируемые за счет регулярного бюджета, сейчас получают от Управления людских ресурсов средства на подготовку, предназначенные исключительно на повышение квалификации и совершенствование технических навыков. С учетом числа гражданских сотрудников в этих миссиях Управление людских ресурсов, как правило, не располагает возможностями организовывать там централизованные курсы. Даже в миссиях меньшего масштаба, которым выделяются ассигнования, такие программы, как программа подготовки руководителей, недоступны в силу дороговизны — программа для 25 участников обходится в 106 000 долл. США. В миссиях прилагаются усилия по изучению условий организации подготовки, которые могут снизить издержки на целых 40 процентов.

49. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки внедрили также ряд механизмов повышения экономичности нынешних учебных мероприятий. Механизм приоритизации, охарактеризованный в разделе II, обеспечивает более эффективную координацию и мониторинг ресурсов, с тем чтобы они распределялись на самые важные учебные потребности. Объединенная служба учебной подготовки рассмотрела запросы на подготовку, поступившие во все подразделения Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки, в которых испрашиваются средства со вспомогательного счета для операций по поддержанию мира, чтобы обеспечить учет приоритетных потребностей в запросе на 2011–2012 годы и предотвратить какое-либо дублирование в сквозных учебных программах, включая централизованно координируемые учебные программы Управления людских ресурсов. Кроме того, были установлены следующие критерии эффективности с точки зрения затрат, с учетом которых рассматриваются все бюджетные запросы на учебную подготовку:

- согласование с утвержденными учебными приоритетами
- отсутствие альтернативных учебных возможностей без затратных последствий
- структура программы отвечает существующим правилам и положениям, особенно в отношении консультантов
- искоренение дублирования учебных запросов
- надлежащий характер места проведения подготовки
- рассмотрение альтернатив поездкам в целях подготовки (например, сетевое обучение, интернет-семинары или видеоконференции)
- наличие и адекватность квалификации штатных экспертов для разработки и проведения подготовки (или рассмотрение возможности обучения штатных сотрудников за счет подготовки инструкторов, сертификации, сетевого обучения и т.д.)
- возможности использования экономии масштаба, в частности за счет заключения системных контрактов при использовании внешних специалистов.

50. Кроме того, для дальнейшего улучшения мониторинга расходов на подготовку рабочая группа Департамента операций по поддержанию мира и Департамента полевой поддержки просила Объединенную службу учебной подготовки публиковать ежеквартальные доклады об учебной подготовке и расходах для руководителей программ и координационных пунктов по вопросам учебной подготовки в Центральных учреждениях.

VII. Выводы

51. Как показано в докладе, инфраструктура учебной подготовки по вопросам поддержания мира создана. В общей стратегии и директивных документах достигнуто общее понимание ролей и ответственности всех действующих лиц и субъектов, задействованных в подготовке миротворцев. Разрабатываются также учебные стандарты для рассмотрения сквозных и специфических и технических приоритетов, и их внедрение обеспечивается в масштабах всей системы в результате развития координации между Департаментом операций по поддержанию мира и Департаментом полевой поддержки, государствами-членами и полевыми операциями. Управление информацией и знаниями способствуют повышению качества и доступности данных о подготовке, что обеспечивает более эффективную координацию и принятие решений в отношении подготовки. Разрабатываются и внедряются механизмы мониторинга и оценки, которые обеспечат соблюдение согласованных учебных стандартов и позволят Департаменту операций по поддержанию мира и Департаменту полевой поддержки оказывать государствам-членам более эффективную поддержку в их усилиях по подготовке миротворцев.

52. В этой связи Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки подтверждают свою приверженность учебной подготовке по вопросам поддержания мира как стратегическим инвестициям в наращивание потенциала, призванного обеспечить удовлетворение все более сложных

потребностей в поддержании мира. По мере появления более всеобъемлющих и качественных данных о позитивном воздействии учебной подготовки их необходимо подкреплять более последовательным и предсказуемым выделением ресурсов на подготовку миротворцев. Департамент операций по поддержанию мира и Департамент полевой поддержки приветствуют перспективу активизации взаимодействия с государствами-членами и их учебными заведениями и призывают государства-члены и впредь укреплять свои потенциалы и учреждения, ведающие профессиональной подготовкой по вопросам поддержания мира.
