

**С 2013/3 - Среднесрочный план на 2014-2017 годы и
Программа работы и бюджет на 2014-2015 годы**

**Информационная записка № 5
(май 2013 года)**

Порядок реализации системы матричного управления

Резюме: В соответствии с поручением Совета в настоящей записке приводится информация о порядке реализации системы матричного управления с целью осуществления Программы работы начиная с 2014 года. В документе рассмотрены три аспекта этого порядка: корректировка внутриорганизационного управления с целью обеспечения надзора и постоянного отслеживания; принципы, процессы, ответственность и подотчетность системы матричного управления в отношении планов действий по достижению стратегических целей, технических департаментов и децентрализованных отделений; и адаптация подхода к изменению организационной культуры с целью развития способности руководителей и сотрудников работать эффективно и действенно в рамках реализации системы матричного управления.

1. В соответствии с ССП на 2014-2017 годы и ПРБ на 2014-2015 годы (ССП/ПРБ)¹ ФАО перейдет на матричную структуру осуществления программы, подразумевающую управление планами действий по достижению стратегических целей и управление на уровне подразделений в составе Организации. На своей сессии в апреле 2013 года Совет "поручил Секретариату представить дополнительные разъяснения относительно стоимости и функционирования предлагаемого механизма матричного управления, включая сотрудничество между координаторами стратегических целей и помощниками Генерального директора"².

2. Для обеспечения того, чтобы матричная структура осуществления программы работы была готова функционировать с января 2014 года, руководство ФАО корректирует механизмы руководства Организацией, разрабатывает порядок реализации системы матричного управления, а также адаптирует подходы к изменению организационной культуры в рамках мероприятия 3.32 ПНД с тем, чтобы наращивать потенциал руководителей и сотрудников в 2013 году, как это излагается ниже.

I. Механизм руководства Организацией

3. Имеется прямая причинно-следственная связь между сильным механизмом руководства Организацией, действенными показателями работы Организации и положительными итогами работы Организации. Надежный механизм руководства Организацией обеспечивает надзор, определение направлений политики и директивные указания, ясный порядок подотчетности, открытость процесса принятия решений и эффективность управленческих решений на высшем уровне руководства.

4. С этой целью, механизм руководства Организацией скорректирован с 1 марта 2013 года следующим образом:³

- a) *Группа старших руководящих сотрудников* (ГД, ЗГД, ПГД по экономическому и социальному развитию (ES) и Директор Кабинета) обеспечивает директивное руководство и полную согласованность стратегий и оперативной работы ФАО.
- b) *Совещание старших руководящих сотрудников* (ГД, ЗГД, все ПГД, Директор Кабинета, директора общефункциональных отделов) вырабатывает рекомендации по вопросам

¹ Пункты 196-201 документа С 2013/3

² Пункт 9 к) документа CL 146/REP

³ Пункт 51 документа С 2013/2



политики, правил и процедур и рассматривает вопросы их соблюдения, показателей работы и эффективности.

- с) *Наблюдательный совет по общеорганизационной программе* (ГД, ЗГД, все ПГД, Директор Кабинета, координаторы стратегических целей и директор OSP) обеспечивает надзор и постоянное отслеживание реализации матричного подхода к осуществлению программ.
- д) *Консультативный совет по вопросам программы и политики* (ГД, ЗГД, все ПГД, Директор Кабинета, все сотрудники директорского уровня) рассматривает рекомендации по вопросам политики, осуществляет обмен информацией, выявляет управленческие вызовы и способы их преодоления, а также возможности повышения эффективности, действенности и улучшения показателей работы.
- е) *Ежемесячная видеоконференция с региональными отделениями* (ГД, ЗГД (Операции), ПГД/региональные представители) рассматривает вопросы осуществления программ, бюджетные вопросы и вопросы административного обеспечения в децентрализованных отделениях.

5. Наблюдательный совет по общеорганизационной программе (НСОП) представляет собой новый механизм осуществления руководства, созданный специально для рассмотрения подходов к осуществлению матричного управления; в его состав входят координаторы стратегических целей и помощник Генерального директора (департаменты штаб-квартиры и региональные отделения). Первой поставленной перед советом задачей стало разработать и согласовать рекомендации по реализации этого механизма, о чем более подробно говорится в следующем разделе.

II. Порядок реализации

6. По результатам серии неофициальных обсуждений двух официальных заседаний в феврале-апреле 2013 года НСОП разработал и согласовал рекомендации по реализации пересмотренной Рамочной программы. В этих рекомендациях изложены принципы, процессы, ответственность и подотчетность системы матричного управления в отношении программных (планов действий по достижению стратегических целей) и организационных (технических департаментов и децентрализованных отделений) аспектов, общее описание которых приводится ниже.

Планы действий по достижению стратегических целей

7. Планы действий по достижению стратегических целей представляют собой матрицу результатов планирования, реализации и мониторинга со стороны координаторов стратегических целей, департаментов и децентрализованных отделений под общим контролем НСОП. Планы действий по достижению стратегических целей определяют основные вопросы, которые предстоит решить, и содержат изложение матрицы результатов, организационных итогов (ОИ) и работ, которые должны быть проведены ФАО, на основе количественно измеримых показателей, исходных и целевых уровней. В этих планах также излагается порядок применения основных функций и обозначаются области, в которых необходимо наладить партнерские связи.

Координаторы СЦ и группы по стратегическим целям

8. Общее управление планами действий по достижению каждой стратегической цели поручено соответствующему координатору стратегической цели (КСЦ), который отвечает за достижение общеорганизационных итоговых результатов и осуществление работ группами. Основная группа по СЦ в составе до десяти сотрудников, включая региональных координаторов, помогает КСЦ в выработке концепции плана действий и механизма мониторинга, готовит планы работы и координирует с техническими департаментами и децентрализованными отделениями вопросы распределения ресурсов и мониторинга осуществления СЦ.

9. Планы действий по достижению стратегических целей осуществляются группами по осуществлению работ. КСЦ назначает на основе консультаций с соответствующими ПГД руководителей групп по осуществлению работ, которые организуют междисциплинарные проектные группы, нацеленные на реализацию конкретно оговоренной продукции и услуг. Руководителям групп по осуществлению работ делегируются полномочия распорядителей бюджетов в отношении ресурсов, выделяемых их группам по осуществлению работ. Административное сопровождение групп по осуществлению работ проводит департамент или управление, которому подчинен данный руководитель группы по осуществлению работ, что позволяет избежать дополнительных расходов по административному обеспечению. Каждый координатор СЦ совместно с ПГД департамента, которому подчинен руководитель группы по осуществлению работ, отслеживает и оценивает ход и последовательность работы группы по осуществлению работ.

Технические департаменты

10. Сотрудники организационно входят в состав технических департаментов. Они занимаются организационными вопросами и несут общую ответственность за наращивание технического потенциала Организации.

11. В том, что касается выполнения планов действий по достижению стратегических целей, технические департаменты отвечают за следующие вопросы: оказание административной поддержки и осуществление надзора в связи с работой руководителя группы по осуществлению работ; выделение, по согласованию с КСЦ, сотрудников, которые будут участвовать в реализации планов действий по достижению стратегических целей; обеспечение и надзор за качеством работы сотрудников департамента; и осуществление надзора и мониторинга совместно с КСЦ за осуществлением установленных работ.

12. Технические департаменты отвечают также за управление работой тематических секретариатов технических комитетов и договорных органов, организацию внутренних технических сетей, а также за участие в нормативной работе и в процессе мобилизации внебюджетных ресурсов.

Децентрализованные отделения

13. Страновые отделения готовят страновые рамочные программы (СРП), где определены главные приоритеты в области развития, по которым должна работать ФАО. Проводятся консультации с координаторами СЦ (или уполномоченными на это региональными координаторами) относительно разработки и утверждения СРП на предмет их технического соответствия планам действий по достижению стратегических целей. СРП окончательно утверждаются ПГД/Региональным представителем.

14. Для работы под руководством ПГД/Регионального представителя по страновым и региональным приоритетам в соответствии с планами действий по достижению стратегических целей децентрализованные отделения используют три основных источника ресурсов: средства Регулярного бюджета для оплаты штатных и внештатных сотрудников, закрепленные в ПРБ за различными отделениями в регионе; ресурсы ПТС, выделяемые региону в соответствии с формулой, согласованной руководящими органами; и внебюджетные ресурсы, которые во все большей степени должны быть согласованы с планами действий по достижению стратегических целей. Координаторы СЦ могут выделять ресурсы, которыми они непосредственно распоряжаются, для усиления мероприятий, осуществляемых децентрализованными отделениями, по согласованию с руководителями этих отделений.

Сквозные темы, касающиеся гендерных аспектов и управления

15. Сквозные темы представляют собой фундаментальные направления работы, связанные с гендерной проблематикой и управлением, которые стали неотъемлемым элементом планов

действий по достижению всех пяти стратегических целей. В каждом организационном подразделении создается компактная группа сотрудников по каждой теме для разработки концепций, методологий и предоставления данных; сопровождения конкретных работ по реализации планов действий по достижению стратегических целей; и содействия лучшему пониманию сквозных тем и более целенаправленной работы по ним.

Принципы рационального использования штатных и внештатных кадровых ресурсов

16. На основе консультаций с ПГД и директорами отделов координаторы СЦ определяют кадровые потребности для реализации планов действий по достижению стратегических целей. Одновременно с этим ПГД и директора отделов закладывают в планы работы общий объем рабочего времени сотрудников для работы на нужды департаментов и для сетевой работы с коллегами и профессиональной подготовки. Они также отвечают за общий объем рабочего времени, отработанного каждым сотрудником, а также за оценку показателей их работы с учетом замечаний КСЦ. Подобным же образом ПГД/РР осуществляют планирование времени сотрудников и кадровых ресурсов, а также управление ими и надзор в децентрализованных отделениях, консультируясь, при этом, с КСЦ в отношении работы в рамках планов действий по достижению стратегических целей.

17. Внештатные кадровые ресурсы, задействованные по СЦ, планируют и распределяют КСЦ, за исключением ресурсов для органов, учрежденных в соответствии со Статьей XIV, и других конкретно оговоренных мероприятий, которые осуществляются под руководством ПГД или ДД. Внештатные кадровые ресурсы, задействованные по шестой цели и по функциональным целям, используются в соответствии с указаниями соответствующих ПГД и ДД. ПГД/РП осуществляют планирование внештатных кадровых ресурсов в децентрализованных отделениях и управление ими, консультируясь с КСЦ в отношении работы в рамках планов действий по достижению стратегических целей.

III. Подходы к изменению организационной культуры

18. Как указывается в Итоговом докладе руководства об осуществлении ПНД и процессе реформирования ФАО⁴ работа в 2013 году в рамках мероприятия 3.32 ПНД по изменению организационной культуры была адаптирована с целью развития способности сотрудников и руководителей работать с большей опорой на сотрудничество в рамках пересмотренной Стратегической рамочной программы, включая реализацию системы матричного управления и управления, направленного на достижение конкретных результатов.

19. Мероприятия, направленные на изменение организационной культуры, включают в себя: укрепление групп по изменению организационной культуры в подразделениях; создание процессов и ИТ платформ для обеспечения обмена знаниями между сотрудниками и работы в группах; средства обучения на основе Интернета для расширения возможностей повышения квалификации; и профессиональная подготовка и поддержка руководителей высшего звена, входящих в состав НСОП, чтобы они смогли выполнять свои новые обязанности.

⁴ Пункт 236 v) и Приложение VI документа С 2013/26