

Кадровое обеспечение в чрезвычайных ситуациях

12 февраля 2025

Основные идеи

- Сводите к минимуму создание вакансий для быстрого трудоустройства (которые необходимо сохранить или сократить на этапе после возникновения чрезвычайной ситуации).
- Максимально расширьте возможности участия национальных сотрудников в реагировании на чрезвычайные ситуации, в том числе в миссиях и на должностях полевой службы (ПС).
- Настоятельно рекомендуем операциям использовать не ускоренный найм, а резервные ресурсы партнеров, аффилированную рабочую силу, временные назначения и корпоративные миссии для стабилизации мер реагирования на чрезвычайные ситуации.
- Проведите переоценку кадров в следующем годовом программном цикле после истечения срока действия объявления чрезвычайной ситуации для стратегического планирования этапа после объявления чрезвычайной ситуации.

1. Общая информация

Чрезвычайные ситуации, как правило, требуют немедленного привлечения дополнительных сотрудников для усиления существующего присутствия УВКБ ООН и повышения эффективности реагирования (период «расширения»), а также возможности быстрого подбора персонала в нужном количестве на этапе после объявления чрезвычайной ситуации (период «заключения контракта»). В приведенных ниже разделах подробно описан новый подход, которого следует придерживаться в случае объявленных чрезвычайных ситуаций.

2. Актуальность для операций в чрезвычайных ситуациях

В этих руководящих принципах описан экономически эффективный, последовательный стратегический подход к кадровому обеспечению в чрезвычайных ситуациях, позволяющий свести к минимуму нехватку персонала в критические моменты и снизить риск чрезмерного финансирования персонала в период после истечения срока действия объявления чрезвычайной ситуации.

3. Основное руководство

В таблице ниже представлены различные этапы чрезвычайной ситуации, включая «немедленное реагирование», «подготовку к устойчивому реагированию на чрезвычайные ситуации», а также более длительный и устойчивый этап, который может длиться в общей сложности до 20 месяцев. Эти временные рамки являются ориентировочными, поскольку чрезвычайные ситуации не всегда происходят по одной и той же схеме, имеют одинаковый масштаб или продолжительность. Таким образом, период «расширения» не всегда охватывает все этапы чрезвычайной ситуации, а период «заключения контракта» может наступить гораздо раньше.

Период	I. «Расширение»			II. «Заключение контракта»
Этап	а. Немедленное реагирование	б. Подготовка для устойчивое реагирование на чрезвычайные ситуации	с. Дальнейшее повышение устойчивая реагирования	д. Этап после объявления чрезвычайной ситуации
Месяцы (ориентировочно)	1 - 3	4+	8-20+	1-й программный цикл после истечения срока действия объявления чрезвычайной ситуации

Порядок кадрового обеспечения в чрезвычайных ситуациях (в порядке рассмотрения в соответствии с предпочтениями)	◦ Перераспределение людских ресурсов внутри страны ◦ Механизм экстренного реагирования (региональный уровень) ◦ Оперативная группа ОЧСБС ◦ Внутренние механизмы реестра на случай чрезвычайных ситуаций ◦ Миссии организации ◦ Внутреннее временное назначение (ИТА)/ Внешнее временное назначение (ЕТА) ◦ Резервные партнеры ◦ ДООН ◦ Критическое назначение в ускоренном режиме	◦ ИТА/ЕТА ◦ Миссии организации ◦ Резервный партнер ◦ Внутренние механизмы реестра на случай чрезвычайных ситуаций ◦ ДООН ◦ Местные индивидуальные подрядчики (включая ЮНОПС) ◦ Ускоренный найм (с 7 по 8 месяцы)	◦ Ускоренный найм ◦ ИТА/ЕТА ◦ Миссии организации ◦ Развертывание резервных партнеров ◦ ДООН ◦ Местные индивидуальные подрядчики (включая ЮНОПС)	Кадровое обеспечение в достаточном количестве на этапе после чрезвычайной ситуации: ◦ Резервные партнеры ◦ ДООН ◦ Местные индивидуальные подрядчики (включая ЮНОПС)
Необходимые действия для следующего этапа	Подготовьте запросы резервных партнеров/аффилированной рабочей силы и заявки на вакансии для ТА	Определите минимальные потребности в найме в упрощенном режиме и продвигайте вакансии (4–5 месяцев)	Проведите комплексный обзор кадров	

I. Период «расширения»

а) Немедленное реагирование (от 1 до 3 месяцев):

Неотложные потребности в персонале на этапах объявленной чрезвычайной ситуации должны удовлетворяться с помощью следующих механизмов в порядке предпочтения (применимо к местной и международной рабочей силе, действующей в стране и за ее пределами):

- перепрофилирование (передислокация, местные миссии) существующей в стране рабочей силы (представительный орган, с согласия подмандатного персонала);
- использование механизма оперативного реагирования региональных бюро (полномочия директора бюро);
- запрос на развертывание оперативной группы ОЧСБС (оперативные запросы через Бюро в ОЧСБС);
- запрос развертывания сотрудников из реестра экстренных служб ОЧСБС (оперативные запросы через Бюро в ОЧСБС);
- командировки персонала из других операций /штаб-квартир (запросы от операции/бюро, направленные операции / бюро / штаб-квартире);

- ITA/ETA (операция/бюро создает и направляет запрос непосредственно в DHR ETSU или через отдел кадров для персонала категории P; операция создает и направляет запрос TA для ОО/НПО);
- запрос резервных партнеров (операция/бюро направляет запросы на рассмотрение, учитывая возможную 8-недельную задержку и возможности, при которых у резервных партнеров может не оказаться средств/подходящих кандидатов);
- запрос развертывания персонала ДООН (либо в рамках миссии ERT на три месяца для соответствующих требованиям международных сотрудников ДООН, либо как стандартное развертывание сотрудников ДООН);
- запрос о создании ограниченного количества жизненно важных должностей в ускоренном порядке, если это необходимо для обеспечения предсказуемого реагирования на чрезвычайные ситуации и снижения репутационных рисков (например, в случае, если чрезвычайная ситуация носит крупномасштабный характер или происходит в месте, где присутствие УВКБ ООН ограничено) – операция через бюро в DHR и DSPR.

Целевой состав расширенной рабочей силы не должен превышать соотношение 70:30 между персоналом и аффилированными сотрудниками, т. е. общее количество аффилированных сотрудников в операции, включая период до чрезвычайной ситуации, не должно превышать максимально допустимые 30%.

Операциям в странах рекомендуется немедленно приступить к планированию следующего этапа, определив необходимые профили сотрудников, в том числе для резервных партнеров/аффилированной рабочей силы, а также местных и международных временных назначений.

б) Подготовка к устойчивому реагированию на чрезвычайные ситуации (начиная с 4-го месяца):

Кадровое обеспечение в чрезвычайных ситуациях происходит главным образом за счет продолжения работы по привлечению местных и международных сотрудников, включая ITA/ETA, миссии, резервных партнеров, механизмы реестра на случай чрезвычайных ситуаций, местных индивидуальных подрядчиков и сотрудников ДООН, а также, в исключительных случаях, создания жизненно важных должностей с ускоренным назначением.

Целевой состав расширенной рабочей силы останется на уровне 70:30 в соотношении между персоналом и аффилированными сотрудниками. Однако аффилированные сотрудники могут быть наняты в рамках ETA, как указано выше, и в таком случае рассматриваются как персонал. Общее количество аффилированных сотрудников, участвующих в операции, включая этап до объявления чрезвычайной ситуации, не должно превышать максимально допустимые 30%.

В то же время, если потребуются, в рамках операции может быть запланировано создание минимального количества должностей для найма в ускоренном порядке (предложение будет представлено в DHR и DSPR/RMPB к шестому месяцу):

- К шестому месяцу операция через бюро должна предложить минимальное количество вакансий, которые будут закрыты с помощью механизма ускоренного найма. Необходимо учитывать, что местные и международные должности, которые предлагается создать, будут востребованы в течение полных 12 месяцев после назначения (в противном случае следует использовать альтернативные временные кадровые решения).
- Должности, которые будут рассмотрены в рамках ускоренного найма, должны включать, в частности, ключевые руководящие должности (руководитель подразделения/отделения на местах), управленческие и функциональные должности (внутренние/критически важные для УВКБ ООН, например, в следующих областях: управление персоналом, снабжение, межучрежденческая координация, CBI, финансы, администрирование, программы и защита). Технические функции, такие как обеспечение убежищем, общественное здравоохранение, ВССГ, планирование объекта, будут заполнены путем привлечения резервных партнеров, ИТА/ЕТА, отвечающих требованиям сотрудников ДООН и местных индивидуальных подрядчиков. Местные индивидуальные подрядчики могут быть наняты внутри страны. Когда станет доступно медицинское страхование, можно привлечь международных индивидуальных подрядчиков из-за пределов страны.
- Проект ускоренной процедуры найма должен быть направлен в DHR и DSPR для рассмотрения, а затем представлен в RPMB. DHR проверит техническую составляющую, такую как число должностей, название и соответствие классификации, а также запросит оценку ОЧСБС в рамках функций в чрезвычайных ситуациях.
- RPMB настоятельно рекомендуется запросить мнение ОЧСБС о целесообразности определенного кадрового состава.

Особые соображения, касающиеся условий внутри страны

- В целом УВКБ ООН выступает за то, чтобы при планировании кадровых ресурсов, насколько это возможно, учитывались преимущества национальных кадровых решений для укрепления ноу-хау и знаний и обеспечения устойчивости.
- После этапа немедленного расширения персонала операциям рекомендуется определить потребности в рабочей силе на местах на основе анализа пробелов и приоритет использования временных контрактов, которые могут быть продлены на срок до двух лет.
- На этом чрезвычайном этапе, возможно, будет разумно ограничить создание национальных должностей, которые будут закрыты с помощью ускоренных процедур найма и предполагают более длительный срок пребывания в должности.
- Создание должностей категории полевой службы (ПС) поощряется в качестве альтернативы международным должностям специалистов для передачи соответствующих навыков набранной на местах рабочей силе в стране. Вакансии полевой службы также можно продвигать с помощью ускоренной процедуры найма.
- Для выполнения конкретных, ограниченных по времени функций, например, для работы персонала в области регистрации или других технических функций, могут быть использованы местные индивидуальные подрядчики (включая местное отделение

ЮНОПС) или национальные ДООН.

с) Более устойчивое реагирование на чрезвычайные ситуации (от 8 до 20+ месяцев):

Будет завершен процесс ускоренного найма, вновь назначенные сотрудники будут переназначены, развернуты и приступят к выполнению своих функций к 8 или 9 месяцу. Ожидается, что эти должности будут сохранены на период, равный 12 месяцам, с даты (повторного) назначения.

Прочие кадровые потребности будут удовлетворены за счет ИТА/ЕТА, миссий, развертывания резервных партнеров, ДООН или местных индивидуальных подрядчиков.

Целевой состав расширенной рабочей силы будет приведен к соотношению не более 30:70 между персоналом, назначенным в рамках ускоренных и других кадровых соглашений, и не более 70:30 между персоналом и аффилированными сотрудниками.

Все чрезвычайные операции, которые получают выгоду от ускоренного процесса найма, должны в рамках кадрового планирования пройти обязательный кадровый обзор перед первым программным циклом после истечения срока действия объявления чрезвычайной ситуации. Цель обзора заключается в определении стратегических перспективных приоритетов для удовлетворения потребностей в защите, помощи и координации в период «заключения контракта» на этапе после чрезвычайной ситуации и согласовании кадровых и бюджетных потребностей на основе этих приоритетов. Обязательное кадровое планирование должно охватывать всю деятельность в стране (а не только создание служб в условиях чрезвычайной ситуации) и увязывать ресурсы с новыми разворачиваемыми мероприятиями/результатами.

Отделениям в странах рекомендуется в сотрудничестве с Региональным бюро и при поддержке DHR назначить ведущее подразделение (многофункциональную группу) для проведения кадрового обзора. В ходе этих обзоров будет дана оценка численности персонала, организационной структуры, присутствия на местах и функций со стратегической точки зрения, что обеспечит соответствие недавней операции в чрезвычайной ситуации общим целям Представительства.

Обзор охватывает как структурные, так и кадровые аспекты, при этом основное внимание уделяется должностям и отделениям, а не отдельным лицам. Он состоит из четырех этапов: сбора данных (включая аналитику и интервью), подготовку результатов (включая выявленные пробелы), рекомендации (предложения в отношении корректирующих мер), а также принятие решений и их осуществление. На протяжении всего этого процесса ключевые результаты согласовываются с соответствующими заинтересованными сторонами, а окончательный доклад, содержащий рекомендации, утверждается высшим руководством. Рекомендации относительно изменения должностей выполняются в соответствии с полномочиями, изложенными в Системе распределения ресурсов (RAF), в то время как меры, касающиеся отдельных лиц, должны учитываться в Плане действий в области людских ресурсов. С методологией и практическим набором инструментов для проведения обзора кадрового обеспечения можно ознакомиться в [Руководстве УВКБ ООН](#)

[по вопросам кадрового планирования](#), стр. 13, пункты 51-60, а также стр. 29-35, Приложение 8.

II. Период «заключения контракта»

d. Этап после объявления чрезвычайной ситуации (следующий за первым программным циклом/первым годом после процесса ускоренного найма)

Не позднее двадцатого месяца в рамках операции должен быть полностью укомплектован необходимый штат сотрудников. Сотрудники, которые по-прежнему занимают важные должности и были наняты с помощью упрощенного процесса, должны быть полностью интегрированы в штатную структуру операции, при необходимости им должны оказывать поддержку резервные партнеры, международные и национальные аффилированные сотрудники (местные индивидуальные подрядчики и ДООН). ЮНОПС и другие подрядчики, которые во время чрезвычайной ситуации заключили международный контракт с ЕТА на 6-12 месяцев, могут вернуться к своим первоначальным партнерским контрактам по истечении срока действия ЕТА, в зависимости от наличия потребностей.

4. Политика и руководящие принципы

[\(Russian\) UNHCR/HCP/2023/01 Policy on Emergency Preparedness and Response](#)

5. Основные контактные данные

Секция назначений и управления талантами, DHR (отсутствует отдельная функциональная электронная почта)