

Рассылка: общая

Дата: 12 мая 2017 года

Оригинал: английский

Пункт 7 Повестки дня

WFP/EB.A/2017/6-N/1/Add.1

Ресурсы, финансовые и бюджетные вопросы

**Для рассмотрения**

С документами Исполнительного совета можно ознакомиться на веб-сайте ВПП (<http://executiveboard.wfp.org>).

---

## **Ответ руководства ВПП на рекомендации, изложенные в заключении внешнего аудитора об изменениях кадровой структуры**

### **Общая информация**

1. Руководство приветствует внешнюю аудиторскую проверку изменений кадровой структуры и рекомендации внешнего аудитора.
2. Ответы, подготовленные Отделом управления людскими ресурсами ВПП, представлены в приложенной матрице.

---

#### **Координатор:**

г-н А. Марианелли  
И.о. Директора  
Отдел управления людскими ресурсам  
тел.: 066513-3750

| <b>ОТВЕТ РУКОВОДСТВА НА РЕКОМЕНДАЦИИ, ИЗЛОЖЕННЫЕ В ЗАКЛЮЧЕНИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАДРОВОЙ СТРУКТУРЫ</b>  |   |   |                         |
|---|---|---|-------------------------|
| <b>Рекомендации внешнего аудита</b>   | <b>Ответственный за выполнение рекомендаций</b> | <b>Ответ руководства ВПП</b>  | <b>Сроки исполнения</b> |
| <b>Рекомендация 1:</b> Внешний аудитор рекомендует Исполнительному совету уточнить согласно рекомендациям Объединенной инспекционной группы критерии найма каждой категории работников в целях приведения практики в соответствие с заявленными принципами.   | Отдел управления людскими ресурсами (УЛР)       | Частично согласована.<br>Руководство подчеркивает, что реалии оперативной обстановки требуют гибкости, а модель финансирования ВПП не всегда в полной мере способствует строгому соблюдению нормативных положений. В настоящее время УЛР разрабатывает официальный механизм комплектования кадрами, с тем чтобы напоминать менеджерам по набору об имеющихся вариантах соблюдения требований в отношении персонала. | 2017 год                |
| <b>Рекомендация 2.</b> Внешний аудитор рекомендует тщательно пересмотреть уровень вознаграждения вновь набранных консультантов с учетом ситуации на рынке и при необходимости удерживая его несколько выше рыночных ставок для привлечения лучших кандидатов. | УЛР   | Принята.<br>В настоящее время идет процесс комплексного обзора: проект плана с предлагаемыми мерами по улучшению ситуации и обзор системы вознаграждения находятся на утверждении руководства; предложения по временным мерам представлены руководству УЛР; рассматривается ряд альтернативных путей заключения контрактов.   | 2017 год                |
| <b>Рекомендация 3:</b> Внешний аудитор рекомендует регулярно – возможно, на ежеквартальной основе – проверять основные компоненты всех расчетных ведомостей по выплачиваемой ВПП заработной плате.  | УЛР   | Принята.  | 2018 год                |

| <b>ОТВЕТ РУКОВОДСТВА НА РЕКОМЕНДАЦИИ, ИЗЛОЖЕННЫЕ В ЗАКЛЮЧЕНИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАДРОВОЙ СТРУКТУРЫ</b>  |   |   |                         |
|---|---|---|-------------------------|
| <b>Рекомендации внешнего аудита</b>   | <b>Ответственный за выполнение рекомендаций</b> | <b>Ответ руководства ВПП</b>  | <b>Сроки исполнения</b> |
| <p><b>Рекомендация 4:</b> Внешний аудитор рекомендует:</p> <p>а) осуществлять более пристальный контроль со стороны штаб-квартиры и региональных бюро за проведением анализа кадровой структуры (АКС), в частности, для преодоления существенных различий в плане сил и средств, выделяемых на управление людскими ресурсами на местах;</p> <p>б) систематически, каждые два или три года, проводить такой анализ во всех страновых отделениях и региональных бюро и принимать по его итогам конкретный план действий с утвержденным графиком реализации мероприятий.</p> | УЛР   | <p>Частично согласована.</p> <p>УЛР приступил к разработке и модернизации средств подготовки анализа кадровой структуры (АКС). После завершения разработки комплексной методики планирования людских ресурсов ВПП сосредоточится на последовательном процессе планирования людских ресурсов, упреждающем подходе к организационным изменениям и сокращению числа пассивных АКС задним числом. Вместе с тем, хотя руководство частично согласно с этой рекомендацией, штаб-квартира не будет непосредственно руководить процессом АКС в периферийных отделениях, так как после реструктуризации страновых отделений надзорные функции перешли к региональным бюро.</p> <p>Частично согласована.</p> <p>Новая комплексная дорожная карта (КДК) позволит страновым отделениям более систематически сопоставлять стратегические цели с организационными структурами, талантами и компетенциями. Что касается времени проведения, то такие обзоры должны проводить одновременно с любыми стратегическими обзорами страновых стратегических планов – скорее всего, раз в 4–5 лет по сравнению с 2–3 годами ныне во избежание избыточной нагрузки на страновые отделения. В некоторых страновых отделениях может возникнуть потребность проводить обзоры чаще с тем, чтобы осуществлять по мере необходимости промежуточные корректировки должностных инструкций и закрывать возникающие пробелы в компетенциях. УЛР планирует в июне 2017 года провести комплексное обучение сотрудников по таким вопросам, как организационная структура, служебная аттестация, АКС и прочие темы, связанные с КПД – результаты работы, таланты и обучение, адресная работа с сотрудниками УЛР в периферийных местах службы с целью укрепления их навыков работы в периферийных отделениях по человеческому измерению КПД.</p> | 2017 год                |

**ОТВЕТ РУКОВОДСТВА НА РЕКОМЕНДАЦИИ, ИЗЛОЖЕННЫЕ В ЗАКЛЮЧЕНИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАДРОВОЙ СТРУКТУРЫ**

| Рекомендации внешнего аудита   | Ответственный за выполнение рекомендаций | Ответ руководства ВПП   | Сроки исполнения |
|--|--|---|------------------|
| <p><b>Рекомендация 5:</b> Внешний аудитор рекомендует разработать рамочный механизм кадрового планирования с учетом численности и требуемых навыков сотрудников, тесно связанный с анализом кадровой структуры на местном уровне.</p>                                  | УЛР                                      | <p>Принята.<br/>ВПП разрабатывает методику кадрового планирования и шаблоны для обеспечения последовательности кадрового планирования и анализа, содействия в выявлении пробелов в организационной структуре, в навыках и умениях и в конечном итоге оказания весомой поддержки в приведении масштабных организационных преобразований – АКС. ВПП приступила к разработке общеорганизационного механизма кадрового планирования, который предстоит испытать в пилотном режиме к III кв. 2017 года в службе питания и в страновом отделении.</p> | 2017 год         |
| <p><b>Рекомендация 6:</b> Внешний аудитор рекомендует ввести такую процедуру набора консультантов, которая предусматривала бы проведение открытого конкурса; исключения могут делаться в случаях крайней необходимости и при условии получения особого разрешения.</p> | УЛР                                      | <p>Принята.<br/>Руководство внесет в соответствующую политику необходимые изменения. Её осуществление потребует значительных средств.</p>   | 2017 год         |
| <p><b>Рекомендация 7:</b> Внешний аудитор рекомендует, чтобы в материалах о найме содержались все документы, необходимые для мониторинга соблюдения и соответствия процедур.</p>   | УЛР                                      | <p>Принята.<br/>Системным ответом на эту рекомендацию станет использование дистанционного набора персонала на все виды контрактов.</p>  | 2017 год         |
| <p><b>Рекомендация 8:</b> Внешний аудитор рекомендует провести среднесрочный анализ возможности введения частичного вознаграждения за эффективность работы для управленческого персонала.</p>  | УЛР                                      | <p>Частично согласована.<br/>Этот анализ будет включен в план работы на 2018 год.</p>   | 2018 год         |

| <b>ОТВЕТ РУКОВОДСТВА НА РЕКОМЕНДАЦИИ, ИЗЛОЖЕННЫЕ В ЗАКЛЮЧЕНИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАДРОВОЙ СТРУКТУРЫ</b>  |   |                              |                         |
|---|---|------------------------------|-------------------------|
| <b>Рекомендации внешнего аудита</b>   | <b>Ответственный за выполнение рекомендаций</b> | <b>Ответ руководства ВПП</b> | <b>Сроки исполнения</b> |
| <b>Рекомендация 9:</b> Для закрепления нацеленности сотрудников ВПП на результат внешний аудитор рекомендует ВПП продолжать работу по улучшению коммуникации с сотрудниками и повышению уровня их информированности, особенно руководителей среднего звена, с тем чтобы стимулировать их эффективно осуществлять процедуру оценки. В этих целях можно предложить разработать показатели для измерения эффективности и качества проведения оценки руководителями среднего звена. | УЛР   | Принята.                     | 2018 год                |
| <b>Рекомендация 10:</b> Внешний аудитор рекомендует регулярно проводить внутреннюю аудиторскую проверку выборки оценок в рамках Программы повышения показателей и компетентности) ПАСЕ, что поможет Отделу людских ресурсов улучшать мониторинг качественных показателей и намечать целевые области для улучшения.  | УЛР   | Принята.                     | 2017 год                |

| <b>ОТВЕТ РУКОВОДСТВА НА РЕКОМЕНДАЦИИ, ИЗЛОЖЕННЫЕ В ЗАКЛЮЧЕНИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАДРОВОЙ СТРУКТУРЫ</b>  |   |  |                         |
|---|---|--|-------------------------|
| <b>Рекомендации внешнего аудита</b>   | <b>Ответственный за выполнение рекомендаций</b> | <b>Ответ руководства ВПП</b>   | <b>Сроки исполнения</b> |
| <b>Рекомендация 11:</b> Внешний аудитор рекомендует оперативно составить список кадрового резерва руководящих работников, с тем чтобы диверсифицировать категории персонала, развертываемого на местах, и тем самым обеспечить эффективность операций чрезвычайного реагирования. | УЛР   | Принята.<br>Проект предложения о составлении списка кадрового резерва руководящих работников уже был разработан и представлен в 2016 году Группе по вопросам управления (ГВУ). Завершение пересмотра общеорганизационной стратегии реагирования на чрезвычайные ситуации, проводящегося в настоящее время Отделом обеспечения готовности и поддержки реагирования на чрезвычайные ситуации (OSE), поможет определить порядок задействования руководящих работников в чрезвычайных ситуациях.   | 2017 год                |
| <b>Рекомендация 12:</b> Внешний аудитор рекомендует предварять любое изменение статуса значительного числа сотрудников страновых отделений тщательным и взвешенным анализом возникающих дополнительных расходов и соответствующего финансирования.                                | УЛР   | Частично согласована.<br>Требуется провести дополнительную работу с тем, чтобы определить наилучший способ анализа потенциальных затрат и представления этой информации руководству для принятия решений на страновом уровне, в том числе в рамках процесса кадрового планирования, способствующего разработке страновых стратегических планов.  | 2017 год                |
| <b>Рекомендация 13:</b> Внешний аудитор рекомендует предложить директорам страновых отделений в ходе анализа кадровой структуры рассмотреть возможность назначения НСС на определенные должности для международного персонала.  | УЛР   | Принята.<br>Анализ кадровой структуры показал, что страновые отделения стали уделять больше внимания сокращению числа международных сотрудников категории специалистов и назначению на эти должности национальных специалистов там, где это возможно. Обзор материалов АКС и его презентации в страновых отделениях включали рекомендации рассмотреть вопрос о национализации должностей. В ходе всех АКС тщательно рассматривалась практика использования различных видов контрактов и возможности национализации международных должностей.<br>Запущенные процессы КПД будут способствовать кадровому планированию на страновом уровне, включая анализ соответствующих категорий персонала, необходимых для достижения целей страновой стратегии. | 2017 год                |

| <b>ОТВЕТ РУКОВОДСТВА НА РЕКОМЕНДАЦИИ, ИЗЛОЖЕННЫЕ В ЗАКЛЮЧЕНИИ ВНЕШНЕГО АУДИТОРА ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ КАДРОВОЙ СТРУКТУРЫ</b>   |   |  |                         |
|--|---|--|-------------------------|
| <b>Рекомендации внешнего аудита</b>  | <b>Ответственный за выполнение рекомендаций</b> | <b>Ответ руководства ВПП</b>   | <b>Сроки исполнения</b> |
| <b>Рекомендация 14:</b> Внешний аудитор рекомендует изучить возможность улучшения перспектив профессионального роста для национальных сотрудников категории специалистов путём финансирования создания дополнительных должностей более высоких уровней за счёт ликвидации должностей международных сотрудников категории специалистов эквивалентного уровня. | УЛР   | Частично согласована.<br>См. ответ на рекомендацию 13. Новый кадровый резерв даст возможность рассматривать кандидатуры национальных сотрудников на международные посты категории специалистов в зависимости от их карьерных амбиций. Параллельно в рамках КПД и АКС страновые отделения рассматривают вопрос о национализации ряда должностных функций, выполняемых в настоящее время международными сотрудниками категории специалистов. | 2018 год                |