

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

Исполнительный совет
Ежегодная сессия

Рим, 4-8 июня 2012 года

РЕСУРСЫ, ФИНАНСОВЫЕ И БЮДЖЕТНЫЕ ВОПРОСЫ

Пункт 6 повестки дня

Для рассмотрения



Distribution: GENERAL
WFP/EB.A/2012/6-F/1
3 мая 2012 года
ORIGINAL: ENGLISH

ДОКЛАД ВНЕШНЕГО АУДИТОРА ОБ УПРАВЛЕНИИ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

Настоящий документ отпечатан в ограниченном количестве экземпляров.
С документами Исполнительного совета можно ознакомиться на сайте ВПП
(<http://www.wfp.org/eb>).

ЗАПИСКА ДЛЯ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО СОВЕТА

Настоящий документ представлен Исполнительному совету для рассмотрения

Секретариат предлагает членам Совета, у которых могут возникнуть вопросы технического характера в связи с этим документом, обратиться к указанным ниже координаторам персонала ВПП, желательно заблаговременно до начала работы Совета.

Директор по внешнему аудиту: г-жа Р. Матхаи тел.: 066513-3071

Если у Вас возникли вопросы, касающиеся рассылки документации для Исполнительного совета, просьба обращаться к г-же И. Карпителла, административному помощнику, Группа по обслуживанию Конференции (тел.: 066513-2645).

Контролер и Генеральный аудитор Индии (КГА) был назначен в качестве внешнего аудитора Всемирной продовольственной программы (ВПП) на период с июля 2010 года по июнь 2016 года.

Цель аудита КГА заключается в представлении независимого мнения Исполнительному совету Всемирной продовольственной программы и повышении качества управления ВПП за счет внесения конструктивных рекомендаций.

За дополнительной информацией просьба обращаться к:

г-же Ребекке Матхаи,
Директору по внешнему аудиту
Всемирная продовольственная программа
Via Cesare Giulio Viola, 68/70
00148 Rome,
Italy.
Тел.: 0039-06-65133071
Эл. почта: rebecca.mathai@wfp.org

Доклад внешнего аудитора об управлении людскими ресурсами



सत्यमेव जयते

Резюме

В настоящем докладе представлены результаты аудиторской проверки Контролера и Генерального аудитора Индии на тему "Управление людскими ресурсами" во Всемирной продовольственной программе (ВПП).

Сложные условия труда и жизни в местах службы с трудными условиями, неопределенности в финансировании, децентрализованная структура являются одними из ключевых факторов, требующих планирования и осуществления планов в области людских ресурсов (ЛР) в ВПП. Основной целью аудита была оценка главным образом того, насколько их кадровая политика увязывается с динамичными потребностями ВПП в персонале и что она подкрепляется надежными и прозрачными процедурами, которые способствуют формированию доверия между сотрудниками. Наша проверка охватывала штаб-квартиру ВПП в Риме, семь страновых отделений (СО) и четыре региональных отделения (РО).

Планирование рабочей силы

"Подготовка к завтрашнему дню осуществляется сегодня: Стратегия ВПП в области управления и развития людских ресурсов: 2008-2011 годы" включает основные цели Программы в области ЛР. Планирование рабочей силы необходимо было укрепить за счет регулярного обзора проблем, связанных с укомплектованием персоналом, для обеспечения того, чтобы персонал и структура организации удовлетворяли текущие и будущие потребности. Базовая отчетность позволяла бы осуществлять прогнозы относительно потребностей, связанных с персоналом.

Подразделения на местах рассматривают обзор структуры и штатного расписания (СШР) в основном как инструмент для исследования вариантов штатного расписания в различных неопределенных ситуациях с финансированием. Фактическое укомплектование персоналом в страновых отделениях (СО) не было связано с результатами обзоров СШР; оно фактически определялось в процессе разработки бюджета посредством индивидуальных проектных планов/планов управления и – что более важно – способностью СО обеспечивать проекты ресурсами. Результаты обзоров СШР как источника для корпоративного планирования рабочей силы использовались не в полной мере. Нам сообщили, что началось осуществление проекта по планированию рабочей силы.

Хотя Отдел кадров (ОК) несет ответственность за кадровые решения, фактическое право формировать структуру персонала и управлять ею предоставлено СО/РО. Планирование людских ресурсов тесно связано с моделью финансирования и ее последствиями. Планирование людских ресурсов и осуществление этих планов следует рассматривать как корпоративную ответственность, а не только как сферу деятельности Отдела кадров (ОК). Управленческий анализ фактической реализации проектных планов, в том числе кадровых элементов, не осуществлялся, хотя это позволило бы укрепить подотчетность СО.

Мы признаем, что децентрализация рассматривается как критически важный элемент для оперативной деятельности ВПП на местах. Мы также считаем, что

следует осуществлять контроль за делегированием кадровых полномочий, чтобы обеспечить согласованный характер принимаемых решений, которые должны в полной мере соответствовать корпоративным целям и корпоративной культуре.

Решения по вопросам персонала

Наш обзор решений по таким вопросам персонала, как повторное назначение, продвижение по службе и набор, показал, что решения не были должным образом подкреплены обосновывающими документами, в связи с чем мы считаем, что система структурированной обратной связи по решениям, касающимся повторного назначения/продвижения по службе, позволила бы увеличить прозрачность процедур и повысить уровень доверия среди сотрудников к этим процедурам.

Набор сотрудников на посты, финансируемые за счет регулярного бюджета, часто осуществляется в рамках замкнутого контура, состоящего в основном из лиц, занятых на условиях краткосрочных контрактов. Это говорит о том, что получение такого контракта является первым шагом к срочному контракту. Такое использование лиц, занятых на условиях таких контрактов, не опирается на открытую процедуру заключения контрактов. В целом такая процедура набора персонала исключает широкий конкурсный отбор, который необходим для привлечения самых талантливых специалистов. Это также может ограничить способность Программы выполнять свои цели, связанные с разнообразием кадрового состава.

Оценка показателей

Система, основанная на возможностях Интернета, – Программа повышения показателей и компетентности (ПАСЕ) – обеспечивает проведение ежегодной оценки персонала. Мы обнаружили, что система ПАСЕ была внедрена с задержкой. Одна из проблем связана с отсутствием знакомства с предыдущим программным обеспечением. Что еще важнее, ПАСЕ не рассматривается в качестве корпоративного приоритета сотрудниками и менеджерами; и если она не будет завершена, то это будет оказывать негативное влияние на них. Это, в первую очередь, является рекомендацией руководителей разных уровней, которая касается не столько ПАСЕ, сколько возможностей для рассмотрения кандидатур сотрудников для продвижения по службе. Значение ПАСЕ как одного из элементов, позволяющих принимать решения о развитии карьеры, в такой ситуации снижается.

Развитие потенциала

Основное внимание в рамках ВПП следовало бы уделять вопросам корпоративной культуры формирования каталогов и архивирования знаний, которые зафиксированы в разрозненных исследованиях, отчетах, договорах с авторами и т.д. Политика ротации и делегирование значительного объема полномочий руководителям на местах настоятельно требуют, чтобы решения обосновывались документами и чтобы их можно было легко найти. ВПП будет пользоваться системой управления знаниями, которая может создавать, собирать, передавать и использовать знания.

Мы рады отметить, что в 2010 году ВПП ввела в действие Систему управления обучением (СУО), которая представляет собой платформу на базе Интернета, предназначенную для обучения своих сотрудников. Она получает все большее

признание среди сотрудников. Отделения на местах не связали свои учебные модули с СУО, что ограничивает ее использование среди сотрудников.

Резюме рекомендаций

Рекомендация 1: Обзор структуры и штатного расписания (СШР) должен быть интегрирован с 5-летней стратегией страны и с прогнозами укомплектования персоналом посредством индивидуальных проектных планов. Всеобъемлющие обзоры СШР, охватывающие потребности, не связанные со штатным персоналом (включая консультантов), должны направлять общее развертывание деятельности в отделениях на местах.

Рекомендация 2: Региональные отделения (РО) должны быть обеспечены специалистами, обладающими знаниями и навыками для поддержки осуществления обзоров СШР в страновых отделениях и оказания помощи Отделу кадров в периодическом представлении результатов обзоров СШР в целях корпоративного планирования ЛР посредством структурированного механизма.

Рекомендация 3: Корпоративный план рабочей силы должен подкрепляться оценкой преимуществ и рисков, связанных с высокой зависимостью от краткосрочных контрактов, в связи с тенденциями в области финансирования в страновых отделениях в течение многолетнего периода. Следует определить также элементы управления, которые способствуют снижению рисков.

Рекомендация 4: ВПП должна установить систему контроля, чтобы обеспечить гарантии того, что классы постов, утвержденные в каждом проекте, соответствуют стандартной классификации и что решения принимаются не только на основе прогнозов в области финансирования.

Рекомендация 5: Отдел кадров должен установить ключевые показатели деятельности в области управления людскими ресурсами в отделениях на местах и установить пороговый уровень, превышение которого потребует проведения обзоров на местах. Должна быть также предусмотрена процедура периодического представления информации высшему руководству по этим результатам.

Рекомендация 6: Должен быть подготовлен конкретный план с жесткими сроками для скорейшего завершения составления корпоративного плана набора рабочей силы и его осуществления.

Рекомендация 7: Решения по вопросам ЛР должны опираться на четкую документацию, которая отражает всю процедуру, в том числе обоснование отклонений от нее.

Рекомендация 8: ВПП должна признать риски, связанные с использованием закрытого контура при приеме на работу, и определить меры контроля для снижения этих рисков.

Рекомендация 9: Мы рекомендуем, чтобы доклады ПАСЕ служили в качестве первичной основы для определения круга сотрудников, которые должны рассматриваться Группой по продвижению по службе (ГПС). Это в свою очередь повысит ценность ПАСЕ, качество оценки ПАСЕ и будет способствовать соблюдению графиков.

Рекомендация 10: Структурированная основа для информирования сотрудников о кадровых решениях, будет способствовать повышению доверия к этим процедурам.

Рекомендация 11: Мы вновь подтверждаем Рекомендацию 17 нашего Доклада об операциях в Сомали, касающуюся своевременного и качественного характера оценок ПАСЕ.

Рекомендация 12: Обзор на 360 градусов, который включает обратную связь с подчиненными, должен быть включен в ежегодную оценку работы персонала руководящего уровня.

Рекомендация 13: ВПП должна развивать политику обучения для непрерывного наращивания потенциала сотрудников и ее интеграции с рабочими процессами.

Рекомендация 14: Система управления знаниями поможет ВПП увязать знания, которые зафиксированы в различных докладах и в различных подразделениях организации. Передача досье на твердых и мягких носителях должна стать важным пунктом в контрольном списке, прежде чем сотрудник получит новое назначение или выйдет на пенсию.

Рекомендация 15: Учебные модули всех функциональных областей и различных подразделений должны быть связаны с Системой управления обучением (СУО).

I. ВВЕДЕНИЕ

Цифры

1. Всемирная продовольственная программа (ВПП) осуществляет свою деятельность в штаб-квартире и в 89 странах со штатом в 14 566 сотрудников¹. Расходы по персоналу в размере 646 млн. долл. США составляют 15% от общих годовых расходов ВПП. Более 90% сотрудников заняты на местах (13 167 человек); 83% сотрудников набираются на местах; количество "международных служащих" составляет 2 437 человек. В Приложении I показаны тенденции в области укомплектования персоналом за период 2002-2011 годов. Подробная информация о различных категориях персонала содержится в Приложении II. Отдел кадров (ОК, который ранее назывался ОМН) в штаб-квартире в Риме несет общую ответственность за планирование и выполнение всех видов деятельности в ВПП, связанных с ЛР. Его возглавляет директор по вопросам ЛР, который подчиняется непосредственно Директору-исполнителю ВПП.

Проблемы

2. Стратегия ВПП в области ЛР была изложена в документе: "Подготовка к завтрашнему дню осуществляется сегодня: Стратегия ВПП в области управления и развития людских ресурсов: 2008-2011 годы" (далее в настоящем документе упоминаемая как Стратегия в области ЛР). Основными факторами, способствующими изменениям, в документе были указаны: возможность привлекать и удерживать компетентный персонал в тех случаях, когда условия труда и жизни являются сложными; необходимость в периодической корректировке состава рабочей силы, которая может привести к сокращению подразделений, быстрому расширению штатного расписания или перепрофилированию должностных требований; а также необходимость развития таких взглядов и настроений, в которых ценится разнообразие, используемое в качестве инструмента для достижения большего успеха организации.

Заявленная концепция: ОМН является активным и конструктивным партнером, осуществляющим изменения в организационной культуре посредством обучения и расширения управленческого опыта.

Заявленная миссия: Роль ОМН заключается в обеспечении того, чтобы ВПП имела надлежащий состав сотрудников, которые хорошо подготовлены и получают поддержку при выполнении своих заданий, чтобы ВПП добивалась успеха в осуществлении своих полномочий
3. Эти движущие силы отражают проблемы, с которыми сталкиваются при планировании ЛР в рамках Программы. Большая часть расходов по персоналу страновых отделений (СО) финансируется за счет прямых вспомогательных затрат (ПВЗ), которые напрямую связаны с проектами ВПП². Добровольная модель финансирования создает неуверенность в способности ВПП осуществлять финансирование постов, что в свою очередь требует гибкости для своевременного изменения структуры: т.е. сокращения или увеличения

¹ Данные в этом пункте отражают положение в июле 2011 года.

² Большинство сотрудников в штаб-квартире/Региональных отделениях/Бюро связи финансируется за счет бюджета обеспечения программы и административного бюджета.

численности персонала. Проводимые обзоры структуры и штатного расписания, которые способствуют поддержанию СО в "правильных размерах", могут вызывать тревогу и служить причиной конфликтов, если их воспринимают как отсутствие уважения к опыту, квалификации и знаниям³. Эта модель также поддерживает представление в ВПП, что использование краткосрочных контрактов является экономически эффективной мерой, причем многие сотрудники, занятые на условиях таких контрактов, выполняют обычные функции.

4. С целью обеспечения скорейшего ответа ВПП делегировала значительную часть своих обязанностей своим подразделениям на местах. В обязанности страновых отделений входит создание соответствующей структуры для выполнения своей программы работы, хотя и в пределах поручений, поступающих из штаб-квартиры. Проблема заключается в определении политики, которая укрепляла бы принципы прозрачности и подотчетности, а также в предоставлении возможностей для менеджеров по найму, чтобы они могли находить подходящий персонал.
5. Учитывая сферу полномочий ВПП, она не может предложить своим сотрудникам идеальные условия жизни во всех местах службы. Почти четверть ее международных специалистов, а также многие национальные сотрудники работают в местах службы с трудными условиями⁴. 41% мест службы, в которые назначаются сотрудники ВПП, обозначаются как места службы, в которых пребывание членов семей не допускается в связи с угрозой безопасности. Политика ротации в ВПП способствует укомплектованию штатов в местах службы с трудными условиями, но это должно быть сбалансировано потребностями организации в специализации, чтобы развивать необходимые навыки у членов персонала, позволить им приобрести большой опыт и выбрать лидеров из их числа.
6. Стратегия организации в области ЛР должна быть четко увязана с общими стратегическими целями. Программа представила стратегические инициативы в соответствии с передовой практикой в частном секторе и приняла новые инструменты программирования. Для того чтобы преобразовать эти инициативы из простых корпоративных директив в процессы, интегрированные в оперативную деятельность, необходимо проводить информационно-пропагандистскую работу среди сотрудников, обеспечивать мобильность, перепрофилирование служебных требований, а также обеспечивать возможности для освоения сотрудниками новых квалификационных навыков. Кадровое планирование в ВПП должно идти в ногу с развитием событий в организации.

³ Доклад о деятельности Канцелярии Омбудсмена: 1 января – 31 декабря 2010 года.

⁴ Входящие в категорию мест службы с трудными условиями определяются на основе таких критериев, как доступность образования и медицинского обслуживания, климатические условия, связь, жилищные условия, досуг и отдых. Помимо сложных условий, персонал сталкивается с проблемами безопасности во многих из этих мест службы. Статистические данные были взяты из Стратегического документа на 2008-2011 годы.

Стратегия

7. Стратегия в области людских ресурсов на 2008-2011 годы содержит следующий перечень задач:

- интеграция планирования рабочей силы со стратегическим, финансовым и оперативным планированием;
- приведение практики набора персонала в соответствие с требованиями о целенаправленном и жестком отборе;
- разработка процедуры для выявления сотрудников организации для повторного назначения;
- обеспечение сотрудников инструментами для развития их управленческого, технического и личного потенциала;
- предоставление возможностей сотрудникам для межорганизационной мобильности в системе Организации Объединенных Наций и организациях – партнерах ВПП.

II. НАШ АУДИТ

Цели аудита

8. Цели нашего аудита были составлены на основе Стратегии в области людских ресурсов. Цели аудита были направлены на поиск гарантий того, что:

- осуществление обзора персонала способствует прогнозированию кадровых профилей для удовлетворения меняющихся потребностей в достижении стратегических целей ВПП;
- существует Корпоративный план рабочей силы, который обеспечивает возможности для прогнозирования численности персонала, его разнообразия и квалификационных требований;
- ОЛР оснащен информационными системами, которые обеспечивают надежные, точные и согласованные данные по всем категориям персонала;
- решения ОЛР о найме, повторном назначении и продвижении по службе являются четкими, прозрачными и заслуживающими доверия;
- план непрерывного развития управленческого, технического и личного потенциала сотрудников ВПП помогает построить организацию, обеспечивающую обучение;
- персоналу предоставляются возможности для межорганизационной мобильности в системе Организации Объединенных Наций и в организациях – партнерах ВПП.

Сфера осуществления аудита

9. Наше исследование охватывало процедуры в области ЛР в рамках всей ВПП. Особое внимание уделялось рассмотрению решений по вопросам ЛР, причем мы взяли образцы таких решений, касающихся сотрудников ВПП категории специалистов, нанимаемых на международной основе: международные сотрудники категории специалистов (занятые на условиях срочных контрактов) в трех областях деятельности Программы, а именно:

программирование, логистика и финансы. Была осуществлена проверка соблюдения со ссылкой на документы, которые определяют кадровую политику, перечисленные в Приложении III.

10. Наша работа охватывала штаб-квартиру ВПП в Риме, семь страновых отделений⁵, действующих под руководством четырех региональных отделений⁶ (РО). Мы рассмотрели период с 2009 по 2011 годы. Для анализа тенденций мы использовали данные и цифры за последние пять лет по мере необходимости.

Методология аудита

11. Мы начали аудит с проведения ознакомительного совещания с директором Отдела кадров, посвященного обсуждению целей и методологии аудита. На основе предварительного анализа документов мы выпустили аудиторские вопросы с целью определения действующих механизмов контроля для выявления зон риска. Мы проанализировали данные, проверили записи и выпустили наши аудиторские замечания с целью получения ответа от руководства. Настоящий доклад был составлен после принятия во внимание мнений Секретариата, запрашиваемых на различных этапах аудита. Мы также поделились нашими оценками с Отделом кадров на заключительном совещании, состоявшемся 6 октября 2011 года.
12. Работа в отделениях на местах проводилась в период с октября 2011 года по ноябрь 2011 года. Наши аудиторские группы на местах также проводили ознакомительные и заключительные совещания в СО и РО, чтобы обсудить предварительные аудиторские наблюдения и получить ответы.
13. Наши аудиторские выводы и рекомендации строятся строго на основе информации, которая была нам предоставлена. Мы не несем ответственности за ошибочные выводы аудита, связанные с неточной/неполной информацией, предоставленной нам.
14. Наши выводы и рекомендации подробно изложены в последующих пунктах. Иллюстративные примеры приводятся только по тем СО, где мы перепроверили данные на месте.

Мы выражаем признательность за сотрудничество и помощь, оказанные сотрудниками и Секретариатом ВПП на различных этапах этой аудиторской проверки.

III. НАШИ ВЫВОДЫ

⁵ Египет, оккупированные палестинские территории, Нигер, Кот-д'Ивуар, Колумбия, Гватемала, Сенегал.

⁶ Каир, Панама, Дакар, Судан.

A. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

15. Стратегия в области людских ресурсов на 2008-2011 годы подчеркнула значение интеграции планирования рабочей силы со стратегическими, финансовыми и оперативными задачами ВПП, в связи с достижением которых были определены следующие цели:

- разработать системный механизм планирования ЛР и процедуру отчетности, чтобы иметь возможность прогнозировать потребности в персонале;
- усилить поддержку страновым отделениям при проведении обзоров укомплектования персоналом для обеспечения того, чтобы персонал и структура организации удовлетворяли текущие и будущие потребности.

(i) Обзор структуры и штатного расписания

16. Осуществление обзора укомплектования персоналом, который теперь называют Обзором структуры и штатного расписания (СШР), направлено на обеспечение того, чтобы структура и посты в организации или подразделениях были приведены в соответствие со стратегией и целями, которые они должны реализовать, а также с ресурсами, которые у них имеются. В стратегии в области ЛР признается необходимость в "более регулярном и надежном графике [СШР]".

17. Мы обнаружили, что обзоры СШР воспринимаются на местах как мероприятия, направленные на изучение вариантов укомплектования персоналом, чтобы преодолеть неопределенности в финансировании. Например, в страновом отделении в Египте нам сообщили, что в 2010 году обзор СШР не проводился, потому что положение с финансированием не претерпело динамичных изменений. В 2010 году в СО в Сенегале было принято на работу в Группу по программе 17 сотрудников, что не было подкреплено результатами обзора СШР на том основании, что проведение такого обзора не может иметь существенного значения, поскольку значительного сокращения финансирования не предвидится.

18. Нам также сообщили, что Отдел кадров не собирает данных о завершении обзоров СШР на местах. Имеющиеся данные (которые в основном охватывают те обзоры, проведению которых ОЛР оказывал помощь) свидетельствуют о том, что по инициативе штаб-квартиры обзоры СШР были проведены несколькими из в общей сложности 89 СО/РО, как показано в таблице. Мы были рады отметить, что 3 обзора СШР, которые мы рассмотрели в выборочном порядке (подготовленные под руководством штаб-квартиры), имели всеобъемлющий характер.

Год	Количество обзоров СШР, проводимых по инициативе штаб-квартиры
2008	6
2009	7
2010	2

19. Отдел кадров в основном рассматривал обзоры СШР как инициативу на местах. Наша работа на местах, как показано в следующих тематических исследованиях, позволила выявить, что обзоры СШР не имеют тесной связи с

прогнозированием персонала в индивидуальных проектных планах/планах управления (этот вопрос более подробно рассматривается в пункте 26). Именно на основе этих планов осуществляется развертывание сотрудников на местах, а не по результатам обзоров СШР. Таким образом, в ВПП не подготовлен план рабочей силы для всей организации, опирающийся на подборку данных результатов периодических обзоров СШР.

Тематическое исследование 1: СО в Кот-д'Ивуаре

В целях приведения расходов по персоналу в соответствие с прямыми вспомогательными затратами (ПВЗ), которые можно было бы ожидать, исходя из реального уровня взносов, было принято решение в рамках обзора СШР в 2010 году провести сокращения в СО. 40 сотрудников были уволены или назначены в другие места службы в ходе осуществления обзора СШР в 2010 году, чтобы снизить общую численность персонала до 61 человека.

Мы обнаружили, что численность персонала впоследствии выросла до 132 человек по состоянию на ноябрь 2011 года. СО обосновало это увеличение проведением двух дополнительных чрезвычайных операций и осуществлением одного проекта Службы гуманитарных перевозок Организации Объединенных Наций (СГПООН) (воздушные перевозки) в рамках портфеля СО в 2011 году. Это увеличение не было дополнено существенным повышением ресурсов в 2011 году; дефицит финансирования по проектам превысил 55% за год. В ВПП действуют системы, которые обеспечивают подготовку организации к возможным чрезвычайным ситуациям, тем самым снижая элемент неожиданности. В ходе обзоров СШР должны учитываться потребности СО на ближайшее будущее (в данном случае в течение года). Мы рекомендуем, чтобы увеличение могло рассматриваться с учетом поступления взносов (и ПВЗ); предполагаемого увеличения рабочей нагрузки; а также набора квалификационных навыков, необходимых для того, чтобы справиться с этой нагрузкой.

Тематическое исследование 2: СО в Нигере

СО провело детальный обзор СШР с помощью РО в Дакаре в мае 2009 года, который позволил определить рост кадровых потребностей хотя и не напрямую связанное с чрезвычайной ситуацией в стране. По результатам обзора СШР было рекомендовано увеличить количество сотрудников, занятых на условиях срочных контрактов, на 11 человек, однако мы обнаружили, что в 2010 году СО приняло на работу 22 сотрудника, занятых на условиях срочных контрактов. СО считает, что это увеличение было оправдано, так как оно перешло из категории малого/среднего отделения в категорию крупных отделений в связи с созданием/укреплением подразделений. Нам также сообщили, что поскольку уменьшения масштабов операций в ближайшие пять лет не ожидается, то увеличение численности персонала осуществляется за счет набора персонала на условиях срочных контрактов. Мы не смогли получить четких разъяснений, почему эти факторы не могли быть рассмотрены в рамках обзора СШР, а также почему набор персонала на условиях срочных контрактов является наилучшим решением.

20. В Докладе о деятельности Канцелярии Омбудсмана за 2010 год отмечается, что *"структурная перестройка становится причиной возникновения трудовых вопросов и конфликтов различной интенсивности между всеми*

заинтересованными сторонами". Омбудсмен считает, что "поддержка может быть обеспечена со стороны штаб-квартиры и региональных отделений, но она не имеет стандартного характера и не основана на какой-либо модели или передовой практике. Не существует единого для всех общего послания, стандартного толкования политики и коммуникации, не проводятся регулярные консультации по вопросам карьеры, и нет никаких указаний в отношении лучших или наиболее подходящих сроков для осуществления этой деятельности. Консультации следует запрашивать в различных подразделениях организации и на довольно произвольной основе: некоторые люди обладают более высокими знаниями и опытом, чем другие, и их можно и необходимо призывать на помощь. Некоторые руководители подразделений могут успешно осуществлять структурную перестройку, сохраняя при этом уровень производительности сотрудников и обеспечивая их удовлетворение, но они добиваются этого самостоятельно". Заключение Омбудсмана сводится к тому, что "в то время как делегирование полномочий имеет свои преимущества, сложности с программированием, вызванные изменением глобальной политической и экономической ситуации и продолжающимся организационным ростом, требуют более централизованной власти в краткосрочной и среднесрочной перспективе"⁷.

21. По итогам доклада Омбудсмана в Отделе кадров был разработан и распространен набор инструментов по проведению обзоров СШР. Этот набор инструментов по проведению обзоров СШР предназначен для обеспечения всеобъемлющих руководящих принципов для руководителей на местах в процессе проведения такой деятельности. Он содержит рекомендации по различным аспектам проведения обзоров СШР, включая вопросы коммуникации, процедурные рамки, отправление посланий и сроки осуществления. Кроме того, специальное подразделение (Группа поддержки на местах) дает указания и оказывает помощь региональным и страновым отделениям через своих сотрудников, занимающихся кадровыми вопросами, с целью укрепления управленческого персонала и реализации кадровой политики и процедур.
22. Корпоративным требованием в рамках ВПП является подготовка национальной стратегии (НС) для каждой страны, которая по существу является дорожной картой, описывающей направление, в котором ВПП будет двигаться в той или иной стране в течение пяти лет, чтобы достичь реализации своей концепции. Она разрабатывается на основе консультаций с правительством и другими заинтересованными сторонами. Мы обнаружили, что страновые отделения находят полезные связи между НС и обзорами СШР, которые следует поощрять, чтобы использовать обзоры СШР в качестве инструмента планирования не в полной мере зависящего от неопределенностей в области финансирования.
23. Мы считаем, что обзоры СШР и их дальнейшее совершенствование должны быть направлены на развитие потенциала и повышение опоры на собственные силы среди менеджеров по персоналу на местах для

⁷ Доклад о деятельности Канцелярии Омбудсмана – с 1 января по 31 декабря 2010 года, с. 11.

рассмотрения кадровых потребностей в соответствии с пятилетней стратегией страны. Мы также считаем, что РО могли бы помочь в осуществлении надзора за тем, чтобы периодические обзоры СШР подкрепляли решения, принимаемые СО в области ЛР, и способствовали развитию потенциала СО для этой деятельности.

24. Основанный на оценке рисков, регулярный и надежный график осуществления обзоров СШР в СО, даже если рассматривать его в качестве инструмента для приведения положения с финансированием в соответствие с положением с укомплектованием персоналом, помог бы придать этой инициативе систематизированный характер. В настоящее время отсутствует требование о наличии регулярного графика представления результатов обзоров СШР руководителями на местах. Нам сообщили, что Отдел кадров не предусматривает интеграции надзорных функций в рамках обзоров СШР, поскольку это не соответствовало бы принципу делегирования полномочий.

(ii) План рабочей силы

25. Стратегия в области людских ресурсов на 2008-2011 годы была направлена на разработку корпоративного плана рабочей силы, в котором прогнозируется численность персонала, а также требования в отношении разнообразия и компетентности. Это еще предстоит разработать в рамках ВПП. Нам сообщили, что практика включения кадровых потребностей в Планы управления ВПП с прогнозами о численности и разнообразии персонала, является альтернативой в этом отношении. Секретариат считает, что процедура разработки Плана управления предполагает прогнозирование штатной численности и разнообразия; работа по прогнозированию компетентности по-прежнему носит текущий характер.
26. Тем не менее процедура разработки Плана управления не в полной мере соответствует ожиданиям Корпоративного плана рабочей силы. Потребности в персонале на местах объединяются на основе требований по каждому проекту в Планах управления. В проекты планов включаются сведения из ключевых отделов, в том числе из Отдела кадров, посредством процедуры в рамках Комитета по обзору программы. Но оценка потребностей в персонале осуществляется не на основе корпоративного стандарта; она осуществляется, по существу, в рамках процедуры разработки бюджета, а не как процедура, связанная с кадровыми вопросами. Индивидуальные потребности в персонале для каждого проекта не увязываются с общими потребностями СО в целом; или с существующим дополнительным персоналом СО; или не подкрепляются оценкой воздействия проекта на другие текущие проекты. Тем не менее нет никаких "практических правил", поскольку каждый проект рассматривается как уникальный по отношению к программному подходу. Мы признаем, что для того, чтобы сохранить гибкость, не следует применять предписывающие формулы, которые не будут отвечать потребностям ВПП на местах, но мы считаем, что прогноз потребностей в персонале (количество, класс) выиграл бы от большей ясности в отношении параметров (практические правила), которые должны направлять их. Мы признаем, что децентрализация имеет существенное значение в ВПП для выполнения ее сложного мандата. Но параметры могли бы помочь в принятии решений, которые обеспечивают

последовательность и согласованность в подходах и которые в полной мере соответствуют корпоративным целям и культуре.

27. Фактическое укомплектование персоналом зависит исключительно от способности обеспечивать ресурсами утвержденный проектный бюджет, и СО остается лишь адаптировать штатное расписание в зависимости от финансирования. СО не разрабатывают планы реализации, согласованные с фондами, которые фактически поступают для этих проектов. Информация об осуществлении проекта поступает посредством стандартных отчетов о выполнении проекта (СОВП), которые в основном предназначены для информирования доноров. Управленческий анализ фактической реализации проектных планов, в том числе их кадровых элементов, не осуществлялся, хотя это позволило бы укрепить подотчетность руководителей, занимающихся набором персонала. Мы считаем, что ВПП выиграло бы от осуществления усилиями Отдела кадров контроля за ключевыми показателями деятельности в области управления людскими ресурсами в отделениях на местах в связи с осуществлением проектных планов и соблюдением руководящих принципов и директив по вопросам ЛР.
28. Эти вопросы отражают реальность управления ЛР в ВПП. Хотя Отдел кадров несет ответственность за кадровые решения, фактическое право на формирование структуры персонала предоставлено СО/РО. Планирование людских ресурсов тесно связано с моделью финансирования и ее последствиями: планирование людских ресурсов и осуществление этих планов следует рассматривать как корпоративную ответственность, а не только как сферу деятельности Отдела кадров.
29. Нам сообщили, что Отдел кадров инициировал проект планирования рабочей силы (с упором на персонал категории специалистов), который включает три этапа:
- определение будущих потребностей в знаниях и навыках;
 - оценка текущих возможностей с точки зрения количества и качества необходимых квалификационных навыков; и
 - разработка плана рабочей силы для перехода к будущей деятельности, в котором учитываются выявленные проблемы и предлагаются стратегии для ликвидации пробелов.
30. В связи с тем, что это потребует набора новых талантливых специалистов и переориентации рабочей силы, планируется программа добровольного выхода в отставку. На этот проект и на программу добровольного выхода в отставку в Плане управления на 2012-2014 годы выделена сумма в 10 млн. долл. США.
31. Мы признаем этот проект как весьма необходимую инициативу, идущую в правильном направлении и содействующую развитию надежной и систематизированной основы для планирования людских ресурсов и обеспечения процедуры отчетности. Мы были проинформированы (март

2012 года), что в этих целях был заключен договор с одной фирмой и что ВПП готовит второй этап.

32. Следует отметить, что Стратегический план ВПП на 2008-2013 годы знаменует собой значительный сдвиг от ВПП как агентства по оказанию продовольственной помощи в сторону ВПП как агентства по оказанию помощи в области продовольствия, что требует более широкого набора инструментов для удовлетворения насущных потребностей, связанных с голодом. Это требует новых квалификационных навыков: в Стратегии в области ЛР на 2008-2011 подчеркивается необходимость уделять постоянное внимание техническим знаниям и опыту, особенно в таких областях, как питание, оценка уязвимости и анализ рынка. Оценка, проведенная в 2008 году, показала, что препятствия на пути осуществления политики ВПП включали, в частности, ограниченный уровень эффективности директивных материалов; ограниченный уровень опыта и знаний персонала в области развития потенциала; и механизм финансирования, который не способствовал систематическому развитию потенциала. Успех корпоративных инициатив во всех областях, включая программирование, зависит от способности ВПП расставлять адекватный, квалифицированный персонал на нужных постах. Именно поэтому настоятельно необходим План рабочей силы, который лежит в основе этой цели. Секретариат сообщил нам, что текущие назначения и набор персонала осуществляются с целью определения требуемых сотрудников для реализации новых инициатив.

План рабочей силы: Наем консультантов

Ниже иллюстрируется один из вопросов, а именно назначение консультантов, которое, по нашему мнению, *должно осуществляться на основе политического выбора, опирающегося на объективный анализ затрат и выгод*, предпочтительно в конкретных странах, с учетом всех факторов, включая финансирование.

Внештатные сотрудники составляют 58% рабочей силы в ВПП. Нам сообщили, что это является признанным принципом, в соответствии с которым укомплектование персонала на основе срочных контрактов обеспечивает ВПП гибкость в условиях неопределенности в области финансирования и мандата, предусматривающего оперативное реагирование на чрезвычайные ситуации.

Рекомендации по назначению консультантов устанавливают, что "лица, которые являются признанными авторитетами или специалистами в конкретной области и чьи услуги используются для осуществления консультативной деятельности или для оказания демонстрационной поддержки, как правило, привлекаются в качестве консультантов". Тем не менее наши выездные проверки на местах показали, что консультанты выполняют обычные функции штатного персонала. Например, в СО в Нигере консультанты выполняют функции руководителя флота, управляющего складом, заведующего складом, специалистов по наземному транспорту, хранению и переработке и т.п. В СО нам сообщили, что этим консультантам отдается предпочтение, учитывая их огромный опыт, доступность и знание языка. Секретариат уточнил, что в руководящих принципах, касающихся международных консультантов, также объясняется, что *"иногда консультантов также можно использовать на временной основе для*

выполнения функций штатного персонала, когда штатные сотрудники временно отсутствуют, в чрезвычайных ситуациях или для оперативной деятельности".

Мы также обнаружили, что РО в Судане использует труд большого количества международных консультантов, что плохо сочетается с вакантными постами в отделении. Более 80% консультантов нанимаются ВПП в течение многих лет,

в течение 8 лет в некоторых случаях, с номинальными перерывами для того, чтобы выполнить требование о том, что консультант не должен наниматься более чем на 11 месяцев. Наш анализ показал, что в 2008-2011 годах в Судане достигнуто обеспечение проектов ресурсами более чем на 85% (за исключением проекта по специальным операциям), без существенных ежегодных колебаний в финансировании. Эта ситуация, на наш взгляд, требует определения с помощью проведения обзоров СШР основных постов, которые можно было бы

	Количество
Вакантные руководящие посты	6
Нанимаемые консультанты	59
Консультанты, нанимаемые более чем на 1 год	46
Консультанты, нанимаемые в Судане на постоянной основе	24

рассматривать как варианты, обеспечивающие более высокий уровень преемственности. Секретариат сообщил, что вследствие разделения страны количество консультантов будет значительно сокращено (как ожидается, их количество составит 16 в 2012 году).

Нам сказали, что целый ряд факторов, таких как неблагоприятная окружающая среда, соображения безопасности, требования к языку, сильная способность адаптироваться к изолированным районам, требуют привлечения консультантов.

Мы признаем, что использование краткосрочных контрактов представляет собой экономически эффективный вариант в СО, которые сталкиваются со значительными колебаниями в области финансирования (хотя это относится не ко всем СО). Тем не менее расходы на осуществление такого варианта должны быть признаны и рассмотрены в рамках Корпоративного плана рабочей силы ОЛР. Расходы могут возникать в результате многих факторов. Учитывая самостоятельность, которой пользуются местные руководители в вопросах приема на работу, это создает возможности для чрезвычайного произвола и соответствующих рисков. Это может привести к злоупотреблениям со стороны менеджеров по найму, от которых зависит дальнейшее заключение контрактов, что может наносить ущерб самостоятельному характеру их функционирования и может иметь пагубные последствия для организации. Секретариат считает, что этот риск можно было бы снизить за счет ротации руководителей. Работа специалистов, занятых на условиях срочных контрактов, не охватывается структурированной корпоративной системой оценки показателей деятельности. Одна из проблем связана с недостаточным уровнем документального обоснования заключения контрактов.

Другой вопрос связан с регулированием ожиданий консультантов с большим стажем работы, которые заинтересованы в получении более надежного контракта, а также выступают за равные права за равноценный труд. Неопределенность в этом плане подрывала бы приверженность организации.

Консультанты используются для управления рутинной работой или для удовлетворения краткосрочных потребностей. В таком случае распределение

работы не соответствует четкой политике, которая позволяет использовать консультантов на тех постах, на которых они могли бы наиболее эффективным образом раскрыть свой талант или новые квалификационные навыки. Недостаточный уровень подготовки документации и архивирования может привести к потере опыта и инвестиций, вкладываемых организацией в наем консультантов, когда они покинут свои посты.

(iii) Информационные системы

33. Информационная сеть и Глобальная система II (WINGS II) ВПП обеспечивают основу информационных технологий для управления функциями в области ЛР в основном за счет следующих модулей:

- **Отделы по операциям в области ЛР:** Вопросы персонала ВПП находятся в ведении, прежде всего, Отдела операций ЛР – Контракты (HROC) и Отдела операций ЛР – Пособия (HROE) с целью создания и поддержания основной базы данных по ЛР и ведения досье членов персонала.
- **Отдел информации и вспомогательных систем по людским ресурсам (HROI)** несет главную ответственность за обеспечение бесперебойной работы, обслуживания и поддержки оперативной деятельности корпоративной системы управления персоналом WINGS. Отдел готовит корпоративные отчеты и обеспечивает техническую поддержку; он также несет ответственность за поддержание связанных с платежной ведомостью данных.
- **Страновые/региональные отделения:** Сотрудники ВПП (все сотрудники, нанимаемые на местах) находятся в ведении, прежде всего, Отдела ЛР с точки зрения создания и поддержания основной базы данных по ЛР и досье на сотрудников.

34. В Стратегии в области ЛР отмечается, что сбор данных на местах о местных сотрудниках является весьма трудоемким, поскольку они находятся в многочисленных базах данных СО, а не в одной системе. Система WINGS II представляет собой единую, глобальную, корпоративную систему, которая позволяет хранить в одной базе данные обо всех сотрудниках ВПП. Тем не менее система платежной ведомости для сотрудников, нанимаемых на местах, не проходит через систему WINGS II. Нас информировали, что использование системы PasPort (информационной системы, которая фиксирует данные, не относящиеся к заработной плате) построено на добровольной основе, а пересмотренный вариант системы PasPort NG, использование которой должно быть обязательным, реализуется с запланированным развертыванием в 2011-2012 годах. Мы считаем, что интегрированная система начисления заработной платы обеспечит чистоту данных, удостоверяемых посредством системы контроля, встроенной в SAP, и тем самым обеспечит достоверные данные для планирования ЛР.

(iv) Руководство

35. Правовая база, регулирующая людские ресурсы в ВПП, состоит из трех основных уровней: (а) правила, которые устанавливает Комиссия по международной гражданской службе (КМГС) для системы Организации Объединенных Наций в целом; (б) Положения о персонале и Правила о персонале ФАО и связанные с ними руководящие положения, применимые к международным гражданским служащим категории специалистов и к сотрудникам категории общего обслуживания в штаб-квартире, а также Положения о персонале и Правила о персонале Организации Объединенных Наций и связанные с ними руководящие положения, которые применимы к сотрудникам, нанимаемым на местах; (с) конкретные правила и административные инструкции ВПП (политические решения, директивы и меморандумы и т.п.).
36. Несколько циркуляров и директив, время от времени выпускаемые Отделом кадров, направляют политику ВПП в области ЛР. Они пока не объединены в Пособие по ЛР, которое отвечало бы уникальным потребностям ВПП, интегрированное с общей системой Организации Объединенных Наций по вопросам заработной платы и пособий. Нам сообщили, что работа по подготовке такого Пособия по ЛР уже ведется.

Пробелы в руководстве: Наем консультантов

Мы считаем, что подготовка Пособия должна подкрепляться обзором актуальности и адекватности руководящих принципов, содержащихся в существующих циркулярах. Нам сообщили, что кадровая политика и полномочия подразделения по планированию включает в себя эту ответственность. Наши полевые исследования показали, что объем документации по процедурам, используемым для обзора рынков в поисках подходящего кандидата, был недостаточным. СО ведут реестр, но нет обязательного требования, чтобы выбирать кандидатов из этого реестра. Во многих случаях реестр не используется или не обновляется.

Тематическое исследование 3: СО в Нигере

Наем персонала на условиях контрактов о предоставлении услуг в СО осуществлялся в основном за счет внутренней рекламы (в ВПП, учреждениях Организации Объединенных Наций, неправительственных организациях (НПО)). Персонал на условиях Соглашений о специальных услугах (ССУ) в основном набирается на основе информации, содержащейся в досье о наборе персонала (имеющиеся биографические резюме (CV) после обычного набора). Нам сообщили, что в рамках этой процедуры осуществляется сбор информации об имеющихся биографических резюме в других учреждениях Организации Объединенных Наций.

Мы обнаружили, что, хотя СО подало биографические резюме, полученные в рамках прошлых наборов, в реестр эти резюме в целях их обновления не были включены. В СО нас информировали, что это было связано с нехваткой времени, но заверили нас, что будут выделены средства на завершение составления реестра и проверку его на основе имеющейся информации.

Рекомендация 1: Обзор структуры и штатного расписания (СШР) должен быть интегрирован с 5-летней стратегией страны и с прогнозами укомплектования персоналом посредством индивидуальных проектных планов. Всеобъемлющие обзоры СШР, охватывающие потребности, не связанные со штатным персоналом (включая консультантов), должны направлять общее развертывание деятельности в отделениях на местах.

Рекомендация 2: Региональные отделения (РО) должны быть обеспечены специалистами, обладающими знаниями и навыками для поддержки осуществления обзоров СШР в страновых отделениях и оказания помощи Отделу кадров в периодическом представлении результатов обзоров СШР в целях корпоративного планирования ЛР посредством структурированного механизма.

Рекомендация 3: Корпоративный план рабочей силы должен подкрепляться оценкой преимуществ и рисков, связанных с высокой зависимостью от краткосрочных контрактов, в связи с тенденциями в области финансирования в страновых отделениях в течение многолетнего периода. Следует определить также элементы управления, которые способствуют снижению рисков.

Рекомендация 4: ВПП должна установить систему контроля, чтобы обеспечить гарантии того, что классы постов, утвержденные в каждом проекте, соответствуют стандартной классификации и что решения принимаются не только на основе прогнозов в области финансирования.

Рекомендация 5: Отдел кадров должен установить ключевые показатели деятельности в области управления людскими ресурсами в отделениях на местах и установить пороговый уровень, превышение которого потребует проведения обзоров на местах. Должна быть также предусмотрена процедура периодического представления информации высшему руководству по этим результатам.

Рекомендация 6: Должен быть подготовлен конкретный план с жесткими сроками для скорейшего завершения составления корпоративного плана набора рабочей силы и его осуществления.

В. РЕШЕНИЯ О ПЕРСОНАЛЕ

(i) Задачи

37. Представляя "Пересмотренные рамки и процедуры для карьеры сотрудников категории специалистов и выше, нанимаемых на международной основе" в 2011 году, ВПП сформулировала важность обеспечения сотрудников возможностями для карьерного роста, которые уравнивают организационные и эксплуатационные требования с индивидуальными потребностями членов персонала. Принципы, закрепленные в этих Рамках, включают:

- первостепенное внимание при назначении, переводе или повышении сотрудников должно уделяться необходимости обеспечения самого высокого уровня эффективности, компетентности и добросовестности;

- прозрачность и последовательность в принятии решений, касающихся карьерного роста;
- эффективная коммуникация и согласование информации в рамках ключевых процедур карьеры, включая обратную связь с сотрудниками по результатам ключевых решений по вопросам карьеры; и
- четкое распределение ответственности и подотчетности за ключевые решения, влияющие на карьеру сотрудников.

38. Эти принципы тесно связаны целями, поставленными в рамках Стратегии в области ЛР на 2008-2011 годы, которые включают:

- адаптацию практики найма на работу для обеспечения более активной, целенаправленной и строгой процедуры отбора, которая привлекала бы разнообразных кандидатов, обладающих необходимыми качествами для работы в ВПП;
- разработку эффективной процедуры повторного назначения персонала, которая считалась бы справедливой и эффективной и которая была бы связана с карьерой и личными целями.

(ii) Процесс

39. Решения по вопросам ЛР в отношении сотрудников уровней С-1 до С-5⁸, принимаются в рамках Комитета по укомплектованию рядовым персоналом. В отношении постов уровня Д-1, а также постов страновых директоров рекомендации Директору-исполнителю дает Комитет по укомплектованию старшим персоналом. Членами Комитета по укомплектованию персоналом являются: (i) заместитель Директора-исполнителя; (ii) региональные директора, директора отделов, а также любые другие руководители высшего ранга, назначаемые Директором-исполнителем в качестве членов Комитета; (iii) руководитель по вопросам персонала и директор Канцелярии Директора-исполнителя; (iv) представитель Профессиональной ассоциации персонала (для Комитета по укомплектованию рядовым персоналом); (v) Генеральный инспектор в качестве наблюдателя. Отдел кадров выполняет функции секретариата Комитета.

40. В соответствии с Кругом ведения Комитета по укомплектованию персоналом *"решения принимаются с учетом текущих требований рабочих мест и имеющихся квалификационных профилей сотрудников, планов преемственности, а также предпочтений сотрудников с точки зрения развития карьеры и личных потребностей"*.

41. Большое значение имеет функция координатора по вопросам укомплектования персоналом в принятии кадровых решений. В каждой функциональной зоне имеется назначенный координатор по вопросам укомплектования персоналом, как правило, уровня С-5 или выше, который содействует проведению консультаций и обеспечивает координацию по кадровым решениям, в том числе по вопросам набора, повторного назначения и продвижения по службе. Они также осуществляют профессиональную

⁸ За исключением страновых директоров и некоторых других постов.

ориентацию и поддерживают обратную связь с сотрудниками в зоне своей ответственности.

42. Посты для повторного назначения определяются либо Отделом кадров на ежегодной основе, когда завершается цикл назначения сотрудника, либо руководителем на специальной основе, когда пост становится вакантным. Об этих постах в этих случаях распространяется информация, на основании которой кандидаты на посты категории специалистов, нанимаемые на международной основе, могут подавать официальные заявления. Свободные посты сначала заполняются посредством повторного назначения, а в случае отсутствия такой возможности рассматривается вопрос о наборе новых сотрудников. Координатор по укомплектованию персоналом проводит первоначальный отбор претендентов на должности в рамках своей соответствующей функциональной области, которые затем представляются на рассмотрение ответственных руководителей. Как координаторы по укомплектованию персоналом, так и руководители официально фиксируют свои предпочтения с помощью онлайн-матриц для повторного назначения, разработанных в рамках системы *StaffNet*, которые предоставляются Комитету по укомплектованию персоналом для рассмотрения в ходе изучения вопроса о повторном назначении. Комитет по укомплектованию персоналом рекомендует один из двух вариантов – повторное назначение или набор новых сотрудников в отношении каждой вакантной должности.
43. Мы приняли участие в совещании Комитета по укомплектованию персоналом и были рады отметить, что "Матрица для повторного назначения", разработанная в рамках системы *StaffNet*, представляет собой удобный инструмент, позволяющий принимать решения о повторных назначениях. Критерии для повторных назначений включают: уровень соответствия кандидатов требованиям поста⁹; любые личные обстоятельства, которые могут оказать влияние на их выбор; а также факт их службы в различных и трудных местах службы (как это отражено в их послужном списке).
44. После того как Комитет по укомплектованию персоналом принимает решение о том, что какой-либо пост будет заполняться за счет внешнего набора, Отдел кадров направляет соответствующую информацию менеджеру по найму. В целях выявления кандидатов Отдел кадров может выпускать конкретные объявления о вакантных постах посредством внешних средств информации или обращаться к кандидатурам, содержащимся в списках предварительно отобранных "квалифицированных кандидатов"¹⁰ (именуемых далее в документе "пулом ресурсов"). Отдел кадров в предварительном порядке

⁹ Оценка этого критерия подкрепляется их ответами на вопросы, содержащиеся в тексте заявления, онлайн-варианте CV и в оценках служебных аттестаций.

¹⁰ В соответствии с Директивой 2011 года о наборе персонала, пул кандидатов, подходящих для процедуры назначения, определяется как: "База данных о кандидатах, сгруппированных по профилям рабочих мест, которые отвечают минимальным требованиям корпоративного приема на работу. Поиски кандидатов для включения в общий список могут осуществляться посредством получения никем не запрашиваемых заявлений о приеме на работу или посредством общих объявлений о вакантных рабочих местах, выпускаемых Отделом кадров".

проверяет кандидатов, подающих заявления, и начиная с апреля 2011 года также проверяет окончательный короткий список кандидатов, прежде чем менеджер по найму приступит к проведению заключительных собеседований. Заключительные собеседования проводятся группой по отбору, которая состоит из руководителя, соответствующего координатора по набору персонала и сотрудника по людским ресурсам категории специалистов, нанимаемым на международной основе. После принятия решения о выборе менеджер по найму представляет в Отдел кадров рекомендацию санкционировать начало процедуры назначения.

45. В то время как повторные назначения и прием на работу осуществляются в течение всего года, продвижения по службе сотрудников категории специалистов, нанимаемых на международной основе на посты уровней С-1 до С-3, осуществляются раз в год. Количество сотрудников для продвижения по службе в течение года определяется Отделом кадров и утверждается Директором-исполнителем, главным образом на основе вакансий, наличия средств и ожидаемого отсева. Процесс начинается с рекомендаций руководителя сотрудника категории специалистов, нанятого на международной основе, и директора функциональной зоны. В ходе этой процедуры с сотрудником категории специалистов, нанятым на международной основе, проводятся консультации, после чего этот сотрудник представляет форму о вкладе сотрудника. Рекомендации, форма о вкладе сотрудника, отчеты об оценке производственной деятельности и информация о квалификации и профильной деятельности сотрудника вместе составляют досье для продвижения по службе каждого кандидата.
46. Каждый член ежегодной Группы по продвижению по службе сотрудников категории специалистов (ГПС) индивидуально оценивает досье для продвижения каждого из кандидатов и определяет их порядок с точки зрения их относительного соответствия требованиям для продвижения по службе. Сотрудники категории специалистов уровней с С-1 до С-3 могут быть назначены на должность на одну ступень выше или ниже, чем персональный класс, что обеспечивает гибкость в расстановке членов персонала.
47. С выпуском новой директивы в 2011 году сотрудники категории специалистов уровней с С-1 до С-3 имеют право на продвижение по службе, если они выполнили требование о "времени пребывания в классе" (о годах службы): это называют подходом, основанным на учете личных качеств и заслуг. Политика классификации должностей на индивидуальной основе применяется к классам постов С-5 и выше (ранее этот принцип применялся только к страновым директорам и постам уровня Д-1 и выше), в рамках которой сотрудник категории специалистов, нанимаемый на международной основе, может быть назначен на должность уровня С-5 или выше, в связи с чем ему может быть временно присвоен более высокий класс на весь срок назначения. Если член персонала назначается во второй раз подряд на должность на том же, более высоком уровне класса, то Комитет по укомплектованию персоналом рекомендует Исполнительному директору предоставить подтверждение о продвижении по службе.

(iii) Набор персонала

48. В течение 2008-2010 годов в рамках ВПП было принято на работу в общей сложности 393 сотрудника категории специалистов, нанимаемых на международной основе, из которых 238 человек (почти 61%) были набраны в 2009 году. В рассмотренную нами выборку вошли 94 набранных сотрудника, которые были рекомендованы Комитетом по отбору персонала (SSC) в 2009 году в четырех¹¹ функциональных областях. Мы выбрали 2009 год из-за большого количества набранных в течение этого года сотрудников, а также потому, что с учетом промежутка времени мы могли бы рассмотреть процедуру вплоть до фактического заполнения вакантных постов.

49. Данные в разбивке о сотрудниках, набранных в 2009 году, приводятся ниже:

Статус	Итого	Программа	Логистика	Финансы	ЛР
Набор из "пула ресурсов"	65	35	12	11	7
Набор через внешние объявления о вакантных постах	9	2	3	1	3
Заполнены за счет внутренних ресурсов	9	3	2	3	1
В ожидании набора	11	5	3	2	1
ИТОГО	94	45	20	17	12

50. В нашем обзоре мы пришли к выводу, что неадекватный уровень документации ставит под угрозу прозрачность процесса и препятствует осуществлению анализа последовательности в принятии решений. Результаты нашего обзора заключаются в следующем:

- Для внешних кандидатов было выделено 94 поста, тем не менее девять постов были заполнены за счет внутреннего повторного назначения. Из этих девяти постов в отношении пяти постов были направлены уведомления об отказе. Нигде не было зафиксировано обоснования для принятия такого решения, в том числе в отношении постов, по которым Директором-исполнителем были направлены уведомления об отказе.
- 69% постов, или в количественном выражении 65 постов, были заполнены за счет "пула ресурсов". Пул ресурсов включает в основном сотрудников, нанимаемых на условиях краткосрочных контрактов. Кроме того, такое использование лиц, занятых на условиях таких контрактов, не опирается на открытую процедуру заключения контрактов. В Стратегии в области людских ресурсов на 2008-2011 годы были сформулированы недостатки, связанные с "замкнутым контуром набора, (который) препятствует широкой конкуренции, необходимой для того, чтобы набрать лучших кандидатов; его следствием является также потеря времени и финансовых инвестиций, а также снижение морального духа и эффективности".

¹¹ Программа, логистика, финансы и ЛР.

- Стратегия также обращает внимание на тот факт, что "закрытый контур набора имеет последствия для гендерного и географического баланса. Исследования показывают, что закрытые неформальные процедуры отбора не способствует разнообразию". В настоящее время представительство развивающихся стран и женщин среди сотрудников категории специалистов, нанимаемых на международной основе, составляет 42% и 40% соответственно. Подробная информация содержится в Приложении IV. Организация Объединенных Наций поставила цель в области разнообразия, которая должна составлять 50% для обеих категорий. Представительство обеих категорий на переходном срезе, т.е. на постах с С-5 до Д-2, является особенно низким.
- Набор сотрудников проводился на 74 поста; в случае шести постов произошло повышение/понижение в должности на момент заключения контракта. Отдел кадров сообщил нам, что менеджеры по найму обязаны обосновывать изменения уровня. Но мы не нашли причин, которые были бы зафиксированы в документах.
- Набор на 11 постов был на этапе "ожидания" на момент проведения аудита. Мы получили данные о "дате, с которой считаются вакантными" 41 пост из 74. В среднем для заполнения постов требовалось 202 дня. В семи случаях эти сроки превышали 300 дней. Секретариат сообщил нам, что в соответствии с новой директивой, принятой в апреле 2011 года, менеджер по найму должен завершить выбор для заполнения поста в течение шести месяцев с момента получения разрешения на набор персонала. Нам также сообщили, что за период с апреля по декабрь 2011 года в среднем требовалось 159 дней, чтобы заполнить вакантные посты.

51. Секретариат сообщил нам, что Директива по ЛР, выпущенная в 2011 году, обеспечивает более высокий уровень прозрачности и надзора, а также упорядочение процедуры найма сотрудников категории специалистов, нанимаемых на международной основе (по срочным контрактам). Некоторые из основных изменений приводятся в таблице ниже.

<i>Использование пула ресурсов</i>
<p>Ранее менеджер по найму должен был определить по крайней мере три подходящих кандидата из "пула ресурсов" для собеседования. В соответствии с новой директивой объявление о вакансии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • распространяется среди всех лиц в этом пуле, имеющих право на занятие этого поста; • содержит подробные критерии отбора, характерные для отдельного(ых) поста(ов), которые используются в качестве основы для процедуры отбора; • размещаются с перечнем вопросов, включаемых в заявление, которые облегчают последующую процедуру отбора резюме.
<i>Предварительный отбор кандидатов</i>
<p>После этого Отдел кадров использует матрицу оценки выбора, которая определяет основу для оценки квалификации кандидатов. Менеджер по найму направляет окончательный список включенных в короткий список кандидатов в Отдел кадров для проверки по двум критериям: знание второго языка и документы об образовании до проведения окончательного собеседования.</p>

Документация для решений о найме

Разрабатывается матрица отбора, в которой излагаются как существенные, так и желательные критерии, по которым определяется рейтинг кандидатов. Отдел кадров также предоставляет менеджеру по найму стандартное руководство для проведения собеседования на основе компетентности и шаблон рейтинга для обеспечения того, чтобы все вошедшие в короткий список кандидаты проходили собеседование по одной и той же схеме. Менеджер по найму должен прилагать следующие документы к рекомендации о назначении:

- шаблон заявления о назначении;
- объявление о вакансии и перечень средств массовой информации, в которых содержались объявления о вакансии;
- отчет о выборе, содержащий описание процедуры набора и отбора, оценку кандидатов, вошедших в короткий список, и окончательные рекомендации группы;
- инструмент оценки (образцы тестов и вопросы, задаваемые в ходе собеседования);
- статистический обзор гендерного и национального состава пула кандидатов.

52. Нам также сообщили, что в 2011 году получили назначения 43 сотрудника категории специалистов, нанимаемых на международной основе, причем процедура найма на работу в отношении 10 из них была начата после опубликования директивы. Из общего количества назначений в 2011 году 68% постов были заполнены посредством специальных объявлений о вакантных постах, размещаемых с помощью внешних каналов информации. Мы провели выборку из 20 набранных специалистов и обнаружили, что все отобранные лица работали в ВПП в недавнем прошлом. Но мы также отметили, что набор сотрудников для работы по линии частного партнерства осуществлялся в основном из частного сектора. Вместе с тем набор сотрудников на местах осуществлялся из известного круга лиц, которые ранее работали в ВПП.

(iv) Повторные назначения

53. В общей сложности в течение 2008-2010 годов было осуществлено 1 612 повторных назначений в ВПП, из которых 1 022 назначения были связаны с изменением места службы. Средний уровень затрат, связанных с таким повторным назначением, составляет около 40 000 долл. США; ежегодные расходы ВПП, связанные с такими повторными назначениями, составляют в среднем 13,6 млн. долл. США. В таблице ниже приведены данные об особенностях таких повторных назначений в ВПП (данные, представленные Секретариатом).

a	Среднее количество назначений* (2009-2011)	637
b	Процент назначений в том же месте службы* (2009-2011)	42
c	Процент назначений в ином месте службы* (2009-2011)	58
d	Среднее число лет, которое сотрудники проводят на одном и том же посту (по состоянию на 31 декабря 2011 года)	1,9
e	Доля сотрудников, которые превысили цикл ротации (по состоянию на 31 декабря 2011 года)	20
f	Из e), среднее число лет на одном и том же посту	3,6
g	Из e), среднее число лет, проведенных в штаб-квартире/Бюро связи (БС) на одном и том же посту	4,8
h	Из e), среднее число лет, проведенных в одном и том же месте службы	5,8
i	Из e), среднее число лет, проведенных в одном и том же месте службы в штаб-квартире/Бюро связи	8,5

Примечания:

Эта информация относится к постам, подлежащим ротации в категории специалистов, нанимаемых на международной основе.

** За 3 года значительных колебаний численности не отмечалось.*

54. Мы отобрали для нашего обзора материалы "полугодового совещания Комитета по укомплектованию рядовыми сотрудниками за 2009 год" в отношении четырех¹² функциональных зон. В целом на этом совещании были обсуждены 213 постов, связанных с выборочными функциональными зонами. Результаты нашего обзора представлены ниже:

- Из 213 постов заявления на 165 постов были поданы сотрудниками, которые были поддержаны координаторами по укомплектованию персоналом; по 48 постам такой картины не наблюдалось. Комитет по укомплектованию персоналом рекомендовал воспользоваться "реестром" (что означает внешний набор) в отношении 35 из этих 48 постов; в шести случаях он выступил за повторное назначение; а в отношении оставшихся семи постов он рекомендовал "оставить без изменений", что означает сохранение на этих постах предыдущих сотрудников, занимающих эти посты. Из документов не видно, каким образом лица, рекомендованные для повторного назначения, попали в поле зрения Комитета. В четырех из семи случаев "оставления без изменений" уровень самих постов был понижен на одну ступень, в то время как в одном случае уровень поста был повышен на одну ступень. Основания для повышения/понижения этих постов не были обнаружены в записях Отдела кадров. В целом мы обнаружили "повторный пересмотр уровней постов" в 62 из 213 случаев.
- Несмотря на то, что Комитет по укомплектованию рядовым персоналом рекомендовал, чтобы 35 (из 48 постов, не подкрепленных предложениями) были заполнены за счет реестра, восемь из этих постов были заполнены за счет повторного назначения, хотя в документах не указывается источник, откуда были взяты фамилии кандидатов. Против одного поста фамилия повторно назначенного лица была зачеркнута и была вписана от руки новая фамилия, которая была утверждена для повторного назначения без зафиксированного обоснования.
- Мы обнаружили примеры, когда Комитет рекомендовал воспользоваться "реестром", хотя и были претенденты на этот пост. Решение сделать выбор в пользу реестра было обосновано в протоколе решений, как "не подходящий для внутреннего конкурса/имеющихся членов персонала определить не удалось", но не удалось проследить, какие конкретно кандидатуры рассматривал Комитет и почему они не были сочтены подходящими.
- В отношении шести других постов мы обнаружили комментарий "реестр (ускоренная процедура)", для которого был выпущен отдельный протокол решений, но опять же отсутствовали какие-либо подкрепленные документами обоснования этого решения об использовании ускоренной процедуры.

¹² Логистика, программа, финансы, ЛР.

55. Мы понимаем, что эти решения принимались исходя из стремления, в первую очередь, найти наиболее подходящие кандидатуры для каждого поста. Но отсутствие документации и возможности проследить истоки принимаемых решений не служат гарантией беспристрастности или приверженности к последовательности в рамках этого подхода. Решения, принимаемые на основе непрозрачных методов, порождают недоверие между сотрудниками и не отвечают интересам организации. Выпуск в 2011 году директивы придает более четкий характер этой процедуре, но она должна подкрепляться документацией, обосновывающей причины поддержки таких решений.
56. Мы хотели бы отметить, что в Стратегии в области ЛР на 2008-2011 годы указывается, что процедура повторного назначения должна быть укреплена и должна быть более четкой, чтобы решения принимались на основе прозрачной и пользующейся доверием процедуры. Было также предложено проводить ежегодные обзоры карьерного роста персонала, в рамках которого рассматривались бы "... ключевые аспекты карьерного роста, от повторного назначения до продвижения по службе и выполнения служебных обязанностей, вплоть до семейного положения каждого сотрудника в контексте нужд и потребностей организации и планирования рабочей силы". Система коллегиальной оценки и обратной связи должна была также дать сотрудникам более реалистичное восприятие возможных путей развития карьеры и предоставлять сотрудникам возможность поделиться своими личными и профессиональными устремлениями с лицами, принимающими решения.
57. В настоящее время, помимо ПАСЕ, единственным механизмом для такой обратной связи является координатор/менеджер по укомплектованию персоналом (мы не нашли документации, фиксирующей такую обратную связь), которые действуют в этом качестве по просьбе члена персонала. Мы отметили, что указанные выше цели, изложенные в Стратегическом плане в области ЛР, могут быть достигнуты в рамках структурированной системы, которая пока не создана.

(v) Продвижение по службе

58. Мы отобрали 71 случай продвижения по службе в течение 2011 года для детального обзора с разбивкой на уровни и классы, которые приводятся в таблице ниже:

Класс	Пол		Национальность	
	Мужчины	Женщины	Развитые	Развивающиеся
С-1 до С-2	0	0	0	0
С-2 до С-3	20	15	25	10
С-3 до С-4	12	10	13	9
С-4 до С-5	8	6	10	4
ИТОГО	40	31	48	23

59. Результаты нашего обзора представлены ниже:

- Из 653 лиц, имеющих право на продвижение по службе в 2011 году, только 341 сотрудник были рекомендованы соответствующими руководителями отделов и прошли оценку в рамках Группы по продвижению категории специалистов¹³. Таким образом, 312 сотрудников категории специалистов, нанимаемых на международной основе (около 48%), которые имели право на продвижение по службе, не воспользовались такой оценкой. Нам не предоставили никаких документов, которые обосновывали бы их исключение из процедуры продвижения по службе. Директива ОЛР о продвижении по службе указывает, что "руководитель первого уровня должен обсудить с сотрудниками вопрос о том, намерены ли они представить рекомендации о продвижении по службе". Мы обнаружили, что в ОЛР не ведутся записи таких обсуждений.
- Каждый "руководитель второго уровня" должен был определить в приоритетном порядке 5% сотрудников, находящихся в его/ее подчинении, для продвижения по службе. "Приоритетные кандидаты" получили дополнительный балл со стороны Группы по продвижению по службе категории специалистов. Нам не были предоставлены документы, которые подкрепляли бы установленный руководителями уровень приоритетности.
- Мы обнаружили 34 случая в 2009-2011 годах, когда кандидат получал низкую оценку от одного "оценщика" и высокую оценку от другого "оценщика". Секретариат сообщил нам, что в 2011 году Отдел кадров представил более структурированный подход для членов Группы по продвижению по службе категории специалистов для оценки кандидатов на повышение по службе, чтобы повысить уровень надежности при сопоставлении оценок¹⁴.

Рекомендация 7: Кадровые решения должны опираться на четкую документацию, которая отражает всю процедуру, в том числе обоснование отклонений от нее.

Рекомендация 8: ВПП должна признать риски, связанные с использованием закрытого контура при приеме на работу, и определить меры контроля для снижения этих рисков.

Рекомендация 9: Мы рекомендуем, чтобы доклады ПАСЕ служили в качестве первичной основы для определения круга сотрудников, которые должны рассматриваться Группой по продвижению по службе (ГПС). Это в свою

¹³ Из 341 сотрудника, рассмотренных с целью продвижения по службе, Группа по продвижению по службе категории специалистов рекомендовала 71 сотрудника для продвижения по службе.

¹⁴ Рейтинговые шкалы для каждого из шести критериев, которые учитывают производственные показатели и потенциал, были основаны на стандартной классификации Комиссии по международной гражданской службе (КМГС) и на основах профессиональной компетентности ВПП.

очередь повысит ценность ПАСЕ, качество оценки ПАСЕ и будет способствовать соблюдению графиков.

Рекомендация 10: Структурированная основа для информирования сотрудников о кадровых решениях будет способствовать повышению доверия к этим процедурам.

С. ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

60. Программа ВПП по повышению производственных показателей и повышению компетентности (ПАСЕ) была запущена в 2004 году как важный вклад в решения, связанные с карьерой, касающиеся профессиональной подготовки, продвижения по службе и повторного назначения. С 2009 года ПАСЕ стала системой, базирующейся на Интернете. Цикл оценки ПАСЕ состоит из трех этапов:

Цикл	Период
Этап планирования – Обсуждение вопросов планирования и разработки	январь-февраль
Среднесрочный этап – Среднесрочный обзор	июнь-июль
Заключительный этап – Заключительный обзор	декабрь-январь

61. Мы обнаружили, что в прошлом году у ПАСЕ возникла задолженность за период 2008-2010 годов; уровни (измеряемые в процентах от тех, которые были завершены, в сравнении с общей задолженностью за год по состоянию на 31 января), представлены в таблице ниже:

Год	Штаб-квартира (С)	Штаб-квартира (ОО)	Поля (С)	Поля (ОО)
2008	40%		41%	
2009	76%	84%	74%	56%
2010	69%	77%	68%	52%

62. Мы обнаружили задержки на всех этапах реализации ПАСЕ. Как правило, два этапа завершались одновременно; в некоторых случаях вся работа завершалась в течение периода от одного до 15 дней в течение года, следующего за годом, за который сотрудники должны были проходить аттестацию.

В СО в Египте нам рассказали о неизбежных трудностях, связанных с необходимостью уложиться в сроки ПАСЕ. Период с января по март, как правило, уходил на разработку планов работы отделения, которые составляют основу, на которой каждый сотрудник начинает осуществлять свою ПАСЕ. Кроме того, разработка плана работы отделения требует проведения консультаций с коллегами и партнерами в ВПП, что еще более затягивает процесс завершения ПАСЕ.

63. На местах нам сообщили, что сотрудники еще не знакомы с размещенной на веб-сайте онлайн-системой и что они не испытывают никакой заинтересованности в том, чтобы заполнять ее. Программа ПАСЕ не

рассматривается сотрудниками и руководителями в качестве корпоративного приоритета; что если она не будет выполнена, то это может отрицательно сказаться на них. Если бы она считалась таковой, то руководители срочно заполняли бы благоприятные ПАСЕ и с задержкой заполняли бы ПАСЕ на тех, кто не проходит освидетельствование. Проблемы, связанные с защитой неблагоприятных ПАСЕ в апелляционной форумах, также препятствуют руководителям своевременно заполнять их. В любом случае политика ротации гарантировала бы, чтобы у руководителя и подчиненных имелся лишь определенный промежуток времени для совместной работы, какими бы ни были противоречия между ними.

64. Эти факторы снижают ценность ПАСЕ как инструмента, содействующего принятию решений в области карьеры. Отдел кадров сообщил нам, что они принимают меры, направленные на стимулирование дальнейшего выполнения посредством: (а) совершенствования функционального характера электронной почты, чтобы обеспечивать обновление и запрашивать необходимые действия с помощью автоматизированных сообщений; а также (b) расширения возможностей для мониторинга и отчетности об уровне соблюдения по регионам/отделениям.
65. Мы хотели бы обратить внимание на Рекомендацию 17 в нашем Докладе об операциях ВПП в Сомали в 2011 году: *"Представление форм (ПАСЕ) должно более тщательно контролироваться штаб-квартирой и СО. Своевременные напоминания должны направляться для представления, а также должно контролироваться заполнение форм с последующим повторным представлением, если формы оказываются неполными. Должны применяться предупреждения и дисциплинарные меры в качестве крайней меры в отношении тех, кто хронически не выполняет своих обязанностей. Секретариат заверил нас, что ОЛР в настоящее время работает с Отделом по ИТ в рамках проекта по укреплению ПАСЕ, что обеспечит полноту записей и облегчит контроль качества"*. Мы вновь подтверждаем, что эта рекомендация должна осуществляться на приоритетной основе в рамках всей ВПП.
66. Мы обнаружили, что отбор на посты уровня С-5 и выше, который может способствовать продвижению по службе сотрудников категории специалистов, нанимаемых на международной основе, опирается на оценку управленческого потенциала кандидата и его квалификации. Это включает в себя обзор на 360 градусов, что включает в себя оценку подчиненными управленческого потенциала руководителя. Мы считаем, что обратная связь с подчиненными должна быть интегрирована в ежегодную оценку работы сотрудников, занимающих руководящие посты.

Рекомендация 11: Мы вновь подтверждаем Рекомендацию 17 нашего Доклада об операциях в Сомали, касающуюся своевременного и качественного характера оценок ПАСЕ.

Рекомендация 12: Обзор на 360 градусов, который включает обратную связь с подчиненными, должен быть включен в ежегодную оценку работы персонала руководящего уровня.

D. НАРАЩИВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА

67. Организация, обеспечивающая обучение, определяется (Питер Сенге) как "Организация, в которой люди постоянно расширяют свой потенциал для получения результатов, к которым они действительно стремятся, где культивируются новые и широкие модели мышления, где освобождается коллективное чаяние и где люди постоянно учатся тому, как учиться вместе". Некоторыми из ключевых особенностей Организации, обеспечивающей обучение, являются:

- *Обучение и бизнес-стратегии тесно связаны между собой*
- *Существует сознательное обучение, исходя из имеющихся возможностей и угроз*
- *Существуют механизмы для создания, обновления и обмена знаниями*
- *Системное мышление о целом, а не о частностях*

Политика обучения

68. Стратегии обучения формируются на основе систематизированного процесса, который начинается с выявления потребностей каждого отдельного работника в знаниях, навыках и подходах. Мы считаем, что ВПП выиграла бы от политики обучения, которую можно было бы сформулировать в виде официального заявления о том, как она намерена постоянно развивать профессионализм своих сотрудников и как это будет интегрировано в рабочие процессы, чтобы создать возможности для обучения на организационном уровне.

Управление знаниями

69. В последние годы ВПП приняла ряд корпоративных инициатив. Их интеграция в рабочие процессы, за счет использования систем ИТ и их совершенствования на основе обратной связи с подразделениями на местах, представляет собой постоянный вид деятельности. Некоторые проекты осуществляются на экспериментальной основе в некоторых отделениях, прежде чем они будут приняты в рамках всей Организации. Корпоративная культура документального оформления уроков, извлеченных из экспериментального осуществления проектов, а также проблем и решений, как имеющих уникальный характер в рамках отделений, так и тех, которые применяются в рамках всей Организации, пока еще не получила широкого распространения в ВПП.

70. Заметным шагом к разработке документации стали меры, принятые в области готовности к чрезвычайным ситуациям. Уроки Гаити, Сахеля и Пакистана были подробно рассмотрены в рамках докладов, а такой инструмент, как база данных об извлеченных уроках (LLDB-beta), позволяет "сотрудникам ВПП рассматривать извлеченные уроки и рекомендации, разработанные на основе чрезвычайных операций ВПП, и проверять их исполнение". База данных строится на основе принципа поиска и управляется по функциональным областям, чтобы можно было получить доступ к общим рекомендациям и рассматривать их.

71. Политика ротации должна быть подкреплена соответствующей системой передачи документов. Результаты нашей работы на местах показали, что это то требование, для обеспечения которого необходимы корпоративное управление и поддержка. Мы отметили, что для страновых директоров была составлена процедура передачи, содержащая подробные руководящие принципы. Нам также сообщили, что в рамках ежегодного обеспечения внутреннего контроля от страновых директоров требуют рассматривать вопрос о наличии соответствующих процедур для передачи.
72. Результаты разрозненных исследований, проводимых в различных отделах, не заносятся в каталоги, не проверяются и не хранятся в архивах; большие надежды возлагаются на то, что сотрудники и руководители будут помнить о существовании таких докладов. Этот пробел можно восполнить путем внедрения системы управления знаниями, способной создавать, приобретать, собирать, осуществлять обмен и использовать знания с помощью различных способов: (i) создания хранилищ данных; (ii) использования "групповых" информационно-коммуникационных технологий; (iii) создания сетей и профессиональных сообществ; и (iv) сопоставления источников внутреннего опыта и знаний путем создания "Экспертных желтых страниц". Мы считаем, что создание системы управления знаниями, способной использовать знания, которыми обладает ВПП, должно стать первым шагом в этом направлении. Секретариат отметил, что эти потребности можно удовлетворить за счет некоторых инициатив, находящихся на различных этапах планирования, таких как "Одна истина" и "Бизнес-склад WINGS II".

Инструменты

73. Стратегии ВПП были объединены в рамках веб-сайта "Обучение и подготовка", чтобы сотрудники и руководители могли легко получить любую справку в этой области. Они включают:
- Разработку каталога курса, который обеспечивает подробные данные и информацию о более чем 200 имеющихся в настоящее время курсах.
 - Веб-платформу по вопросам обучения, так называемую Систему управления обучением (СУО), которая должна позволить ВПП представлять, координировать, отслеживать и информировать о процессе обучения и подготовки в рамках организации. Это относится как к электронному обучению, так и к мероприятиям, проводимым в учебных классах.
 - Составление каталогов по внешним возможностям в области обучения: например в рамках Швейцарской школы управления (SSM): Программа уровня магистра деловой администрации (MBA). ВПП поддерживает тесные связи с отдельными организациями, которые в некоторых случаях предлагают учебные курсы для ВПП по льготным ставкам.
74. Учебные программы для удовлетворения конкретных потребностей, таких как подготовка в рамках WINGS, проводятся также соответствующими подразделениями. Кроме того, некоторые из ключевых инициатив, связанных с выполнением задачи формирования в ВПП управленческого потенциала и

обеспечения подготовки работающих и вновь нанимаемых сотрудников, включают:

- Центр оценки управления (ЦОУ) оценивает управленческие навыки сотрудников руководящего звена (классов должностей С-4, С-5 и Д-1) и помогает им укреплять свой потенциал путем выявления их сильных сторон и областей для развития. Результаты участия кандидатов в ЦОУ принимаются во внимание в рамках Комитета по укомплектованию персоналом при рассмотрении о переводе на посты руководящего звена. Кроме того, эта программа помогает сотрудникам руководящего звена подготовиться к оценкам, которые проводятся координатором-резидентом и координатором по гуманитарным вопросам (оба оценивают потенциал кандидатов для работы на руководящих постах), что обеспечивает возможности для персонала ВПП получать назначения на межорганизационном уровне.
- В партнерстве с Европейским центром управления (ЕЦУ) ВПП разработала Программу для руководителей среднего звена, предназначенную для сотрудников категории специалистов уровней С-3 и С-4, в целях формирования эффективных навыков управления людьми, управления производительностью, достижения результатов, управления коммуникацией и создания команды с высоким уровнем мотивации.
- Программа подготовки руководящих кадров, содержащая различные модули, способствующие повышению технических знаний вновь назначаемых директоров и будущих страновых директоров.
- Корпоративная программа ориентации, которая эффективно интегрирует новых сотрудников в организацию, предоставляя им информацию о миссии, правилах и культуре ВПП с помощью различных инструментов, упражнений и мероприятий.

СУО

75. Запущенная в феврале 2010 года Система управления обучением (СУО) в настоящее время доступна как для сотрудников штаб-квартиры, так и отделений ВПП на местах в связи с подключением ее к Интернету. Наш анализ показал, что по состоянию на дату аудиторской проверки 4 000 пользователей ВПП получили доступ к системе как минимум один раз. Это составляет примерно 33% сотрудников, имеющих доступ к СУО. В 2011 году было зарегистрировано 6 284 записей пользователей из ВПП на курсы в рамках СУО, из которых только 1 897 были завершены, что составляет 30% от записавшихся на курсы.

76. Мы отметили, что не все отделения ВПП связали свои учебные модули с СУО, что ограничивает использование этой системы сотрудниками. Нам также сообщили о том, что интеграция СУО в общую систему ЛР была включена в план разработки приложений.

77. Мы обнаружили, что данные об учебных курсах, пройденных сотрудниками, не используются в качестве исходного материала для принятия решений по таким вопросам ЛР, как повторное назначение, планирование преемственности и т.д. Важным шагом стала бы интеграция данных СУО в

рамках всеобъемлющей "Информационной системы по ЛР". Увязывание информации о СУО с характеристиками сотрудников и их осведомленностью будет в перспективе способствовать продвижению этой системы. Мы также считаем, что придание одному или нескольким модулям обязательного характера для всех сотрудников ВПП в значительной степени способствовало бы использованию СУО.

Подготовка на местах

78. Наша работа на местах показала, что подготовка проводится по мере необходимости; результаты анализа потребностей в подготовке не были доступны в РО/СО. В этих подразделениях отсутствует структурированный процесс сбора и периодической консолидации результатов обратной связи и оценки учебных курсов. Отсутствует отдельный бюджет на подготовку, и средства приходится выделять из проектных фондов; неблагоприятное положение с ресурсами оказывает непропорционально большое влияние на такие области, как обучение, по сравнению с другими компонентами проекта. С другой стороны, в 2012 году централизованные ассигнования в бюджет сократились на 14%, а в 2011 году была принята важная мера по сдерживанию расходов за счет сокращения затрат на подготовку и семинары на 43%.

79. Мы считаем, что ВПП выиграла бы от наличия устойчивой и систематизированной работы по удовлетворению потребностей в подготовке на местах, которая включала бы опрос сотрудников по проблемам, с которыми сталкивается рабочая сила, и о предполагаемых зонах риска. Проведение оценки подготовки в онлайн-режиме также вносило бы вклад в инициативы в области подготовки и развития.

Рекомендация 13: ВПП должна развивать политику обучения для непрерывного наращивания потенциала сотрудников и ее интеграции с рабочими процессами.

Рекомендация 14: Система управления знаниями поможет ВПП увязать знания, которые зафиксированы в различных докладах и в различных подразделениях организации. Передача досье на твердых и мягких носителях должна стать важным пунктом в контрольном списке, прежде чем сотрудник получит новое назначение или выйдет на пенсию.

Рекомендация 15: Учебные модули всех функциональных областей и различных подразделений должны быть связаны с Системой управления обучением (СУО).

Е. МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОБИЛЬНОСТЬ

80. В Стратегии в области ЛР говорится о том, что было бы целесообразно предоставить сотрудникам ВПП возможность получать назначения в других специализированных учреждениях Организации Объединенных Наций с целью повышения их осведомленности о том, как осуществляется работа в других специализированных учреждениях. Таким образом, одной из целей Стратегии является "расширение возможностей для межорганизационной мобильности в системе Организации Объединенных Наций".

81. ВПП является участником "Межорганизационного соглашения о переводе, командировании или временной передаче персонала в системе организаций, применяющих общую систему окладов и надбавок Организации Объединенных Наций". Ожидается, что с 1 января 2012 года вступит в силу измененное соглашение для всех организаций общей системы Организации Объединенных Наций.
82. По состоянию на 31 августа 2011 года 2,5% (36 человек) сотрудников категории специалистов, нанимаемых на международной основе, работали на условиях обмена (в связи со временной передачей или командированием) в других специализированных учреждениях. Процесс отбора на должности в специализированных учреждениях Организации Объединенных Наций строится на конкурсной основе. Принимающие организации системы ООН публикуют информацию о вакантных должностях, на которые сотрудник ВПП мог бы подать заявление. Веб-сайт ВПП StaffNet содержит гиперссылку на общий сайт системы Организации Объединенных Наций с информацией о вакантных должностях, которые предполагается заполнять за счет межорганизационной мобильности. Отдел кадров способствует заключительному этапу подготовки контракта.
83. Нам сообщили, что нет никаких конкретных списков сотрудников, заинтересованных в участии в межорганизационном обмене. Все реестры ВПП ведутся только для внутреннего пользования: не ведется никаких общих списков с другими специализированными учреждениями Организации Объединенных Наций или с партнерскими организациями. Нам также сообщили, что на страновом уровне не ведется списков стажеров, которые способствовали бы осуществлению программы обмена, хотя глобальный реестр поддерживается, в котором стажеры могут указывать свои предпочтения в отношении географического района.
84. Нам сообщили, что на 21-й сессии Сети людских ресурсов, на которой ВПП исполняла функции председателя, ВПП предложила создать межорганизационный реестр постов и чтобы каждая организация назначила координатора по вопросам мобильности, который будет информировать персонал о возможных вариантах и средствах для перевода на работу в другую организацию и оказывать поддержку персоналу. В надлежащее время должна быть учреждена рабочая группа в рамках Сети. Сеть также согласилась ввести понятие рынка для обмена сотрудниками, который сопровождался бы сетью обладающих большими знаниями "сотрудников для обмена".

Приложение I

Таблица 1: Количество сотрудников ВПП за период с 31 декабря 2002 г. по 31 июля 2011 г.⁽¹⁾

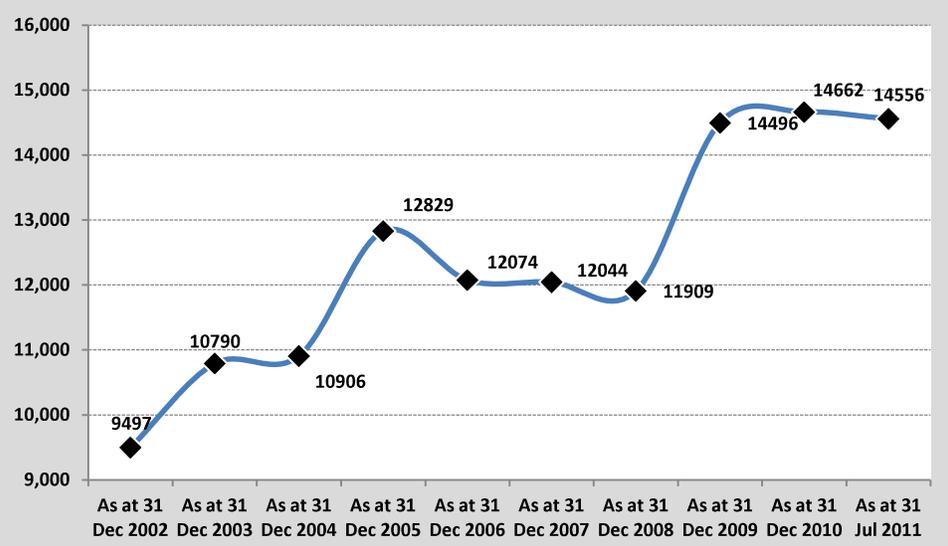


Таблица 2: Тенденции с 2008 г. по н. вр.⁽¹⁾		На 31.12. 2008 ⁽²⁾	На 31.12. 2009 ⁽³⁾	На 31.12. 2010 ⁽⁴⁾	На 31.07. 2011 ⁽⁴⁾	Сравнение резюме за 2010 и 2011 гг.	
Всего:		11 909	14 496	14 662	14 556	↓ -106	-0,7%
Международные служащие	Межд. персонал категории С	1 251	1 431	1 443	1 426	↓ -17	-1,2%
	Межд. персонал катег. С (краткосроч.)	59	57	94	88	↓ -6	-6,4%
	Мл. персонал категории С	61	42	51	51	→ 0	0,0%
	Межд. персонал категории ОО		1	1	1	→ 0	0,0%
	Консультанты	425	521	532	594	↑ 62	11,7%
	Добровольцы ООН	126	169	163	162	↓ -1	-0,6%
	Стипендиаты ⁽⁵⁾		14	24	19	↓ -5	-20,8%
	Стажеры	54	75	72	96	↑ 24	33,3%
	Промежуточный итог:	1 976	2 310	2 380	2 437	↑ 57	2,4%
Служащие, нанимаемые на месте	Нац. персонал категории С	451	542	583	599	↑ 16	2,7%
	Персонал Общего обслуживания (ОО)	389	397	415	418	↑ 3	0,7%
	Персонал ОО (краткосрочн.)	57	78	55	67	↑ 12	21,8%
	Персонал ОО на местах	2 023	2 346	2 487	2 481	↓ -6	-0,2%
	С на контракте по оказанию услуг	126	152	168	192	↑ 24	14,3%
	ОО на контракте по оказанию услуг	5 770	7 106	7 079	7 190	↑ 111	1,6%
	Договор с НО о спец. услугах	3	8	2	6	↑ 4	200,0%
	Договор о спец. услугах с С на месте	51	130	105	138	↑ 33	31,4%
	Договор о спец. услугах с ОО на месте	1 028	1 395	1 333	955	↓ -378	-28,4%
	Добровольцы ВПП	35	32	55	73	↑ 18	32,7%
	Промежуточный итог:	9 933	12 186	12 282	12 119	↓ -163	-1,3%
Примечание(1): Искл. контракты с ОО на дневной основе в Бриндизи и с авторами, которые идут по статье "Закупки".							
Примечание(2): Данные взяты из WINGS, FOCUS и PASport							
Примечание(3): Данные за 17.02. 2010 из WINGS2, подтвержденные отделениями на местах							
Примечание(4): Данные взяты из WINGS2							
Примечание(5): Данные за 2008 год отсутствуют							

Приложение II

КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА И СОТРУДНИКОВ**А. Персонал, нанимаемый на международной основе** (см. *FAO HR MS 305.5/HR Manual Glossary*)

- **Специалисты, нанимаемые на международной основе**
 - *Бессрочное назначение*: открытое назначение без указания даты истечения контракта.
 - *Срочное назначение*: назначение на непрерывный период в один год или более, которое имеет определенную дату истечения срока действия контракта.
 - *Непрерывное назначение*: назначение без указания определенного лимита времени.
- **Краткосрочное назначение персонала категории специалистов, нанимаемого на международной основе**: назначение на срок менее одного года, заканчивающийся на дату, указанную в письме о назначении.
- **Младший сотрудник категории специалистов**: в рамках программы, спонсируемой назначающим правительством, либо когда правительство спонсирует персонал, чтобы обеспечить профессиональную подготовку и приобретение опыта для молодых специалистов, желающих продолжить свою карьеру в области оказания международной помощи в целях развития.
- **Общее обслуживание**: административный или технический вспомогательный персонал:
 - *Непрерывное назначение*: назначение без указания определенного лимита времени.
 - *Срочное назначение*: назначение на непрерывный период в один год или более, которое имеет определенную дату истечения срока действия контракта.

В. Нанимаемые на международной основе сотрудники, не являющиеся членами персонала

- **Консультанты**: контракты предоставляются только тем, кто является авторитетом или специалистом в конкретной области и чьи услуги используются в течение ограниченного периода времени для оказания консультативных или демонстрационных услуг.
 - *На регулярной основе*: на срок конкретного назначения.
 - *При фактическом найме*: для ряда конкретных назначений в течение определенного периода времени.
 - *Без компенсации*: они предлагают, или к ним обращаются с просьбой оказать особые услуги Организации без выплаты гонорара.

- Добровольцы Организации Объединенных Наций: программа, управляемая Программой развития Организации Объединенных Наций (ПРООН), финансируемая ВПП или Программой Добровольцев ООН/Бонн. Добровольцы получают ежемесячное пособие на проживание и на покрытие базовых вспомогательных затрат; как правило, срок их службы составляет два года.
- Авторский договор: заключается с техническими авторами, издателями и т.п. в целях разработки материала, который должен быть выпущен ВПП.
- Стипендиат: лицо, получающее спонсорскую помощь от донорского правительства, университетов или фондов для выполнения различных производственных функций в течение конкретного периода времени, как правило, в течение шести месяцев или одного года.
- Стажер: студент, зачисленный в университет, который оказывает помощь Программе бесплатно или за счет покрытия номинальных затрат.

C. Персонал, нанимаемый на местах

- Национальный сотрудник категории специалистов: нанимаемый на месте член персонала категории специалистов, работающий на уровне NOA-NOD.
 - *Срочный контракт*
 - *Постоянный контракт*
- Общее обслуживание (страновые отделения): нанимаемый на местах административный или технический вспомогательный персонал
 - *Срочный контракт*
 - *Постоянный контракт*
- Общее обслуживание (штаб-квартира и Бюро связи): нанимаемый на местах административный или технический вспомогательный персонал
 - *Срочный контракт*
 - *Непрерывное назначение*
 - *Краткосрочный контракт*: заключается на срок, не превышающий 11 месяцев, для удовлетворения временных и/или краткосрочных потребностей.

D. Нанимаемые на местах сотрудники, не являющиеся членами персонала

- Консультанты: контракты предоставляются только тем, кто является авторитетом или специалистом в конкретной области и чьи услуги используются в течение ограниченного периода времени для оказания консультативных или демонстрационных услуг.

- *На регулярной основе*: на срок конкретного назначения.
- *При фактическом найме*: для ряда конкретных назначений в течение определенного периода времени.
- *Без компенсации*: они предлагают, или к ним обращаются с просьбой оказать особые услуги Организации без выплаты гонорара.
- **Добровольный помощник**: лицо, которое бесплатно оказывает свои услуги ВПП. Добровольный помощник не имеет никакого отношения к Добровольцам ООН или к программе стажеров ВПП.
- **Контракт на оказание услуг**: контракт с лицом, не являющимся членом персонала, на выполнение временных функций в течение ограниченного или конкретного периода времени в целях оказания некоторых вспомогательных видов услуг (например, таможенных услуг, в области безопасности и информационных технологий). Контракты заключаются на срок от шести до двенадцати месяцев.
- **Договор об особых услугах**: контракт, заключаемый на срок от шести до одиннадцати месяцев.
- **Временный работник**: сотрудник, не являющийся членом персонала, нанимаемый на короткий период времени для выполнения обязанностей, как правило, связанных с физическим трудом.

Приложение III

Документы, используемые для определения критериев с целью проверки соблюдения

- Документ ВПП о кадровой политике "Об административных процедурах, касающихся персонала категории специалистов, нанимаемого на международной основе (октябрь 2003 г.)"
- Директива Отдела кадров № HR2011/003, озаглавленная: "Набор и подбор персонала категории специалистов и выше, нанимаемого на международной основе (апрель 2011 г.)"
- Документ ВПП о кадровой политике "О повторном назначении, ротации и мобильности персонала категории специалистов и выше, нанимаемого на международной основе (октябрь 2005 г.)"
- Директива Отдела кадров № HR2011/004, озаглавленная: "Повторное назначение персонала категории специалистов и выше, нанимаемого на международной основе (апрель 2011 г.)"
- Директива Отдела кадров № HR2011/005, озаглавленная: "Продвижение по службе персонала категории специалистов, нанимаемого на международной основе, класса уровней с С-1 по С-3 (апрель 2011 г.)"
- Система оценки показателей ВПП ПАСЕ – Инструкция
- Политика в области развития карьеры (май 1999 г.)

Приложение IV

Гендерное и географическое представительство в разбивке по уровням класса
По состоянию на 31 июля 2011 года и 31 декабря 2010 гс

	Итого	Женщины	% женщин	Развивающиеся страны*	% развивающихся стран
По состоянию на 31 июля 2011 года					
Все члены персонала категории С, нанимаемые на межд. основе	1 426	569	39,9	594	41,7
ЗГС**	1	1	100,0	0	0,0
ПГС***	4	2	50,0	3	75,0
Д-2	41	10	24,4	16	39,0
Д-1	97	30	30,9	26	26,8
С-5	221	91	41,2	56	25,3
С-4	370	149	40,3	136	36,8
С-3	561	215	38,3	296	52,8
С-2	130	70	53,8	61	46,9
С-1	1	1	100,0	0	0,0
По состоянию на 31 декабря 2010 года					
Все члены персонала категории С, нанимаемые на межд. основе	1 443	581	40,3	602	41,7
ЗГС**	1	1	100,0	0	0,0
ПГС***	4	2	50,0	3	75,0
Д-2	42	10	23,8	16	38,1
Д-1	101	31	30,7	28	27,7
С-5	217	87	40,1	57	26,3
С-4	360	146	40,6	130	36,1
С-3	549	216	39,3	298	54,3
С-2	168	87	51,8	70	41,7
С-1	1	1	100,0	0	0,0

* Граждане развивающихся стран

** Заместитель Генерального секретаря

***Помощник Генерального секретаря

СОКРАЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ДОКУМЕНТЕ

CV	curriculum vitae
HQ	Штаб-квартира
WINGS II	Информационная сеть ВПП и Глобальная система II
БС	Бюро связи
ГПС	Группа по продвижению сотрудников категории специалистов
ЕЦУ	Европейский центр управления
ДИ	Директор-исполнитель
КМГС	Комиссия по международной гражданской службе
КОП	Комитет по отбору персонала
КУП	Комитет по укомплектованию персоналом
ЛР	Людские ресурсы
ОК	Отдел кадров
ОСШР	Обзор структуры и штатного расписания
ПАСЕ	Программа повышения показателей и компетентности
ПВЗ	Прямые вспомогательные затраты
ПСА	(Бюджет) обеспечения Программы и административный бюджет
РО	Региональное отделение
СО	Страновое отделение
СОВП	Стандартный отчет о выполнении проекта
СС	Стратегия страны
СУО	Система управления обучением
ЦОУ	Центр оценки управления