



联合国  
粮食及  
农业组织

Food and Agriculture  
Organization of the  
United Nations

Organisation des Nations  
Unies pour l'alimentation  
et l'agriculture

Продовольственная и  
сельскохозяйственная организация  
Объединенных Наций

Organización de las  
Naciones Unidas para la  
Alimentación y la Agricultura

منظمة  
الغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

**Сто шестьдесят седьмая сессия**

**Рим, 29–31 мая 2017 года**

**Заключение внешнего аудитора об изменениях кадрового состава**

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

**г-ну Р.Беллину (Mr R.Bellin),  
директору Службы внешнего аудита  
Всемирной продовольственной программы  
тел.: +3906 6513 2392**

*Для ознакомления с этим документом следует воспользоваться QR-кодом на этой странице; данная инициатива ФАО имеет целью минимизировать последствия её деятельности для окружающей среды и сделать информационную работу более экологичной. С другими документами можно ознакомиться на сайте [www.fao.org](http://www.fao.org)*



mt093

### РЕЗЮМЕ

- Документ "Заключение внешнего аудитора об изменениях кадрового состава" представлен Совету для рассмотрения.
- Резюме "Заключение внешнего аудитора об изменениях кадрового состава" включено в основной документ, представленный Комитету для рассмотрения.

### УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Финансовому комитету предлагается рассмотреть документ "Заключение внешнего аудитора об изменениях кадрового состава" и представить замечания для рассмотрения Исполнительным советом.

### Проект рекомендации

- **В соответствии со статьей XIV Общего регламента ВПП Финансовый комитет ФАО рассмотрел документ "Заключение внешнего аудитора об изменениях кадрового состава" и представил свои замечания Исполнительному совету в докладе о работе своей 167-й сессии.**

---

Distribution: General

Дата: 12 мая 2017 года

Original: French

Пункт 6 повестки дня

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

Ресурсы, финансовые и бюджетные вопросы

**Для рассмотрения**

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

---

## **Заключение внешнего аудитора об изменениях кадрового состава**

### **Проект решения\***

Совет принимает к сведению "Заключение внешнего аудитора об изменениях кадрового состава" (WFP/EB.A/2017/6-N/1) и Ответ руководства, содержащийся в документе WFP/EB.A/2017/6-N/1/Add.1, и призывает принимать дальнейшие меры по выполнению сделанных рекомендаций, принимая во внимание соображения, озвученные Советом в ходе обсуждения.

---

\* Ниже приводится проект решения. Окончательное решение Исполнительного совета будет опубликовано в документе "Решения и рекомендации", который будет выпущен по окончании сессии.

---

#### **Координатор:**

Г-н Р. Беллин (Mr R. Bellin),  
Директор Службы внешнего аудита  
Тел.: 066513-2392

Cour des comptes  
FRANCE



# ВНЕШНИЙ АУДИТ ВСЕМИРНОЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ

ДОКЛАД АУДИТОРА  
ИЗМЕНЕНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА  
2016 год

REFERENCE COUR DES COMPTES : WFP-2016-4



Всемирная  
Продовольственная  
Программа

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПРОЕКТ РЕШЕНИЯ*</b> .....	<b>1</b>
<b>I. РЕЗЮМЕ</b> .....	<b>5</b>
<b>II. ЦЕЛИ И ОБЪЕМ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ</b> .....	<b>6</b>
<b>III. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ</b> .....	<b>9</b>
<b>IV. ВВЕДЕНИЕ: СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ</b> .....	<b>11</b>
<b>V. НАБЛЮДЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ</b> .....	<b>16</b>
<b>1. Выполнение предыдущих рекомендаций</b> .....	<b>16</b>
1.1. Рекомендации внешнего аудитора .....	16
1.2. Выполнение приоритетных рекомендаций .....	16
1.3. Выводы внутренней ревизии .....	16
<b>2. Сотрудники</b> .....	<b>16</b>
2.1. Всего, сотрудники .....	16
2.2. Доля консультантов среди всех работников .....	19
<b>3. Устойчивость расходов на персонал</b> .....	<b>21</b>
3.1. Общее развитие ситуации .....	21
3.2. Расходы на одного сотрудника .....	22
3.3. Отдельная оценка по консультантам .....	23
3.4. Начисление заработной платы .....	24
<b>4. Планирование потребностей</b> .....	<b>24</b>
<b>5. Найм сотрудников</b> .....	<b>26</b>
5.1. Процедуры найма .....	26
5.2. Тенденции набора .....	27
5.3. Анализ личных досье по найму .....	29
<b>6. Служебная аттестация и управление эффективностью работы</b> ..	<b>31</b>
6.1. Система управления эффективностью работы .....	31
6.2. Повышение по службе сотрудников уровня С1-С4 .....	33
<b>7. Развертывание персонала</b> .....	<b>35</b>
7.1. Процесс повторного назначения .....	35

7.2. Процесс продвижения по службе применительно к должностям уровня С5 и Д1 .....	35
7.3. Кадровый резерв специалистов для чрезвычайного реагирования .....	36
8. Политика для оказания содействия набираемым на местной основе сотрудникам .....	38
8.1. Проект перевода местного персонала .....	38
8.2. Проект национального персонала .....	39
9. Служба управления людскими ресурсами .....	41
<b>V. ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>42</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕЗЮМЕ ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПРЕДЫДУЩЕЙ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ РАБОТЫ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ.....</b>	<b>43</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА ВПП .....</b>	<b>47</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ПРОЦЕДУРЫ НАЙМА.....</b>	<b>51</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПРОЦЕДУРЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПО СЛУЖБЕ И ПОВТОРНОГО НАЗНАЧЕНИЯ.....</b>	<b>56</b>
Продвижение по службе сотрудников уровня С1-С5.....	56
Особый процесс повышения в должности до должностей уровня С5 и Д1 .....	57
<b>СОКРАЩЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ДОКУМЕНТЕ .....</b>	<b>58</b>

## I. РЕЗЮМЕ

Стратегия в области людских ресурсов, представленная ВПП в июле 2014 года, подтверждает приверженность Организации задаче превращения своих людских ресурсов и управления ими в ключевой фактор, способствующий более эффективному выполнению возложенного на нее мандата, достижению стратегических целей и реагированию на выявленные риски. Был реализован ряд инициатив, направленных на повышение эффективности и потенциала управления, развитие навыков и укрепление возможностей персонала, набираемого на местах.

ВПП также приняла различные меры по решению проблемы неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей отдельными сотрудниками, мотивированию лучших работников, однако организационная культура развивается медленно, и этим вопросам по-прежнему уделяется недостаточно внимания. Качество оценки персонала необходимо для обеспечения справедливого и подходящего повышения в должности и переназначения с тем, чтобы в нужном месте работали люди, обладающие необходимым набором качеств. Вместе с тем, поворот к подлинному настрою на эффективную работу можно ускорить за счет более весомых материальных стимулов, а оценку можно облегчить путем более широкого применения руководителями количественных целевых показателей. Можно также рассмотреть введение показателей, измеряющих качество оценок со стороны руководителей.

В более общем смысле Стратегия в области людских ресурсов отражает походы ВПП к активному управлению своей рабочей силой. В силу финансовых трудностей расходы на корректировки весьма существенны как непосредственно в плане трудозатрат и денег, а также, в более долгосрочной перспективе, в контексте обучения и эффективности. Прогнозирование потребностей с точки зрения квалификации и численности персонала важно, ибо ВПП диверсифицирует свои операции и противостоит множасьимся кризисам, и ее резерва персонала чрезвычайного реагирования не хватает. Однако целевые средства такого перспективного планирования на сегодня не соответствуют этим задачам. Так, анализ кадровой структуры (АКС) страдает отсутствием контроля и весьма различается в зависимости от подразделения и страны. Далее, пока ещё отсутствует система кадрового планирования на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Перспективное кадровое планирование также затрагивает работников, набираемых на местах. Решимость ВПП укреплять эту категорию сотрудников, будь то штатных или внештатных, достойна похвалы и поощрения, так как несомненно, что местные сотрудники являются сильной стороной ВПП. Вместе с тем, изменения в статусе набираемых на местах сотрудников на краткосрочных контрактах невозможны без обстоятельной предварительной оценки ожидаемых затрат и выгод. Анализ кадровой структуры может стать ценным подспорьем в таком исследовании.

В тех же целях укрепления национального персонала следует рассмотреть возможность назначения национальных сотрудников категории специалистов на должности, выделяемые в настоящее время для международного персонала, либо введения новых должностей для расширения возможностей их продвижения по службе.

На международном уровне основные вызовы лежат в области набора персонала на основе краткосрочных контрактов. Несомненно, проблема роста числа консультантов выходит за рамки самой ВПП, что, впрочем, не делает менее актуальной задачу четкого определения критериев использования этой категории работников. Более транспарентное обоснование причин найма консультантов позволит отделить случаи их найма в силу возникающих потребностей от случаев, когда в Организации новых сотрудников привлекают к постоянной работе в статусе консультантов, не заполняя ими штатные должности в силу финансовых трудностей. В последнем случае вместо сложившегося положения, когда к услугам консультантов на разовой основе прибегают

с тем, чтобы избежать найма на конкурсной основе, желательно и возможно вводить прозрачные процедуры набора персонала на конкурсной основе. Также рекомендуется продумать уровень их заработной платы с тем, чтобы ВПП не платила за услуги больше, чем необходимо для привлечения и удержания талантливых сотрудников.

## II. ЦЕЛИ И ОБЪЕМ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ

1. Вслед за нашим письменным уведомлением от 31 октября 2016 года группа из трех внешних аудиторов провела 23-27 января и 6-10 февраля 2017 года аудиторскую проверку в штаб-квартире Всемирной продовольственной программы (ВПП). Целью этой проверки было изучение изменений и структуры людских ресурсов с 1 января 2012 года по 31 декабря 2016 года.
2. Решением Исполнительного совета от 10 ноября 2015 года, принятым на основании положения 14.1 Финансовых положений ВПП, внешним аудитором ВПП на период с 1 июля 2016 года по 30 июня 2022 года был назначен Первый председатель Счетной палаты Франции.
3. Мандат внешнего аудитора изложен в Положении XIV Финансовых положений ВПП и в приложении к ним, а также в объявлении о приеме кандидатур на должность внешнего аудитора. Круг его ведения образуют объявление о приеме кандидатур и подробное техническое предложение услуг *Счетной палаты*, утвержденное Советом.
4. В обязанности внешнего аудитора входят проверка финансовой отчетности ВПП (Положение 14.1 Финансовых правил), а также, если он сочтет необходимым, представление замечаний в отношении эффективности финансовых процедур, системы бухгалтерского учета, внутренних механизмов финансового контроля и в целом – системы администрации и управления ВПП (Положение 14.4 Финансовых правил).
5. В соответствии с Положением 13.1 Финансовых правил ВПП Директор-исполнитель несет ответственность перед Советом и подотчетен ему в вопросах финансового управления деятельностью ВПП.
6. С Директором-исполнителем был подписан договор об оказании услуг с целью обеспечения четкого понимания соответствующих обязанностей администрации и внешнего аудитора в соответствии с международными аудиторскими стандартами. Помимо этого, перед началом каждой аудиторской проверки внешний аудитор информирует Секретариат о масштабе предстоящей аудиторской работы.
7. Этот доклад с подробной информацией об аудиторских проверках, запланированных с июля 2016 года по июнь 2017 года, был включен в ежегодный план работы внешнего аудитора, представленный Исполнительному совету на его второй очередной сессии в ноябре 2016 года. В соответствии со своим кругом ведения аудитор ежегодно готовит доклад об аудиторской проверке финансовой отчетности ВПП (представляемый на утверждение Совета), сопровождаемый его заключением о состоянии счетов, доклад об эффективности работы администрации ВПП и доклад о соблюдении администрацией ВПП нормативных положений, известные также как "аудиторские проверки результативности" (представляются на рассмотрение Совета), и десять писем в адрес администрации, направляемых по итогам посещения отделений на местах (включая региональные бюро и страновые отделения). Внешний аудитор

также рассматривает проект ежегодного доклада о выполнении рекомендаций внешнего аудитора, представляемый Секретариатом на рассмотрение Совета.

8. Аудиторская проверка изменений и структуры людских ресурсов была проведена в соответствии с Международными стандартами высших ревизионных учреждений (ISSAI) в отношении аудиторских проверок эффективности и соблюдения нормативных положений, Финансовыми правилами ВПП и содержащимся в приложении к ней дополнительным кругом ведения. Все эти стандарты требуют от внешнего аудитора соблюдения соответствующих норм профессиональной этики, профессионализма в выводах и критического подхода на протяжении всей процедуры аудита.

9. В ходе состоявшихся в этот период поездок на места для посещения страновых отделений и региональных бюро<sup>1</sup> проверялось соблюдение нормативных положений их руководством, однако эти аудиторские проверки также внесли вклад в подготовку этого доклада.

10. Основной задачей аудиторской проверки было получение ответов на следующие вопросы:

- насколько тщательно администрация соблюдает принципы экономии, эффективности и результативности, и возможны ли улучшения в этой области;
- соответствует ли в главных аспектах их деятельность, деловые операции и информация положениям основополагающих документов ВПП.

11. Все наблюдения и рекомендации обсуждались с заинтересованными работниками, прежде всего с сотрудниками Отдела управления людскими ресурсами (HRM). 10 февраля 2017 года состоялось заключительное совещание с Директором по людским ресурсам и ее заместителем.

12. В ходе аудиторской проверки, проведенной в соответствии с международными стандартами, на основе соответствующих критериев рассматривались эффективность работы, соблюдение нормативных положений и анализировались причины любых отклонений от этих критериев. Цель состоит в том, чтобы ответить на основные вопросы аудиторской проверки и высказать рекомендации по улучшению ситуации. На первом этапе аудиторской проверки выявляются контуры рассматриваемого вопроса, что определяет источники информации, условия или направления деятельности, которые следует оценивать. Он может принимать различные формы и иметь свои особенности в зависимости от цели аудита. Для соответствия этим задачам необходимо дать определение рассматриваемому вопросу с тем, чтобы последовательно сопоставить его с критериями и применить соответствующие процедуры для сбора достаточных и приемлемых фактов для подкрепления заключения по итогам аудиторской проверки<sup>2</sup>.

13. При проведении аудиторской проверки развития и состояния структуры людских ресурсов ВПП внешний аудитор, в частности, изучил:

- данные о последующей деятельности по итогам предыдущей внешней аудиторской проверки (документ WFP/EB A/2012/6-F) от 3 мая 2012 года;

---

<sup>1</sup> Региональные бюро в Бангкоке и в Дакаре, отделения ВПП в Брюсселе, Копенгагене и Лондоне, страновые отделения в Буркина-Фасо, Камбодже, Камеруне, Лаосской Народно-Демократической Республике, Мьянме, Пакистане, Центральноафриканской Республике и Эфиопии.

<sup>2</sup> ISSAI 100 para. 22 and 26.

- ход осуществления стратегии в области людских ресурсов (People Strategy 2014-2017 WFP/EB.2/2014/4-B), сентябрь 2014 года<sup>3</sup>;
- развитие и устойчивость политики ВПП в области людских ресурсов с 2012 по 2016 год.

---

<sup>3</sup> обновленную в документе WFP/EB.1/2016/4-E от февраля 2016 года и дополненную Функциональную стратегию ВПП в области людских ресурсов.

### III. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ

14. Рекомендации классифицируются в порядке приоритета:

- Приоритет 1: важный вопрос, требующий немедленной реакции администрации.
- Приоритет 2: менее срочный вопрос в плане контроля, требующий внимания со стороны администрации.
- Приоритет 3: проблема, доведенная до сведения администрации, компетентной принимать меры по исправлению ситуации.

Работа на местах	Приоритет	Рекомендации
Критерии набора	1	<i>Рекомендация 1.</i> Внешний аудитор рекомендует Исполнительному совету уточнить, согласно рекомендациям Объединенной инспекционной группы, критерии найма каждой категории работников в целях приведения практики в соответствие с заявленными принципами.
Уровень вознаграждения	1	<i>Рекомендация 2.</i> Внешний аудитор рекомендует тщательно пересмотреть уровень вознаграждения вновь набранных консультантов с учетом ситуации на рынке и при необходимости удерживая его несколько выше рыночных ставок для привлечения лучших кандидатов.
Начисление заработной платы	3	<i>Рекомендация 3.</i> Внешний аудитор рекомендует регулярно – возможно, на ежеквартальной основе – проверять основные компоненты всех расчетных ведомостей по выплачиваемой ВПП заработной плате.
Анализ рабочей силы	2	<i>Рекомендация 4.</i> Внешний аудитор рекомендует: а) осуществлять более пристальный контроль со стороны штаб-квартиры и региональных бюро за проведением анализа кадровой структуры (АКС), в частности, для преодоления существенных различий в плане сил и средств, выделяемых на управление людскими ресурсами на местах; б) систематически, каждые два или три года, проводить такой анализ во всех страновых отделениях и региональных бюро и принимать по его итогам конкретный план действий с утвержденным графиком реализации мероприятий.
Перспективное кадровое планирование	2	<i>Рекомендация 5.</i> Внешний аудитор рекомендует разработать рамочный механизм кадрового планирования с учетом численности и требуемых навыков сотрудников, тесно связанный с анализом кадровой структуры на местном уровне.
Найм консультантов	1	<i>Рекомендация 6.</i> Внешний аудитор рекомендует ввести такую процедуру набора консультантов, которая предусматривала бы проведение открытого конкурса; исключения могут делаться в случаях крайней необходимости и при условии получения особого разрешения.
Документация по найму	2	<i>Рекомендация 7.</i> Внешний аудитор рекомендует обеспечить, чтобы документация по найму включала все необходимые документы, позволяющие осуществлять мониторинг соблюдения и качества процедур.
Оценка эффективности работы	3	<i>Рекомендация 8.</i> Внешний аудитор рекомендует провести среднесрочный анализ возможности введения частичного вознаграждения за эффективность работы для управленческого персонала.
Оценка эффективности работы	2	<i>Рекомендация 9.</i> Для закрепления нацеленности сотрудников ВПП на результат внешний аудитор рекомендует ВПП продолжать работу по улучшению коммуникации с сотрудниками и повышению уровня их информированности, особенно руководителей среднего звена, с тем чтобы стимулировать их эффективно осуществлять процедуру оценки. В этих целях можно предложить разработать показатели для измерения эффективности и качества проведения оценки руководителями среднего звена.

Работа на местах	Приоритет	Рекомендации
Оценка эффективности работы	2	<i>Рекомендация 10.</i> Внешний аудитор рекомендует регулярно проводить внутреннюю аудиторскую проверку выборки оценок в рамках Программы повышения показателей и компетентности (РАСЕ), что поможет Отделу людских ресурсов улучшать мониторинг качественных показателей и намечать целевые области для улучшения.
Экстренное развертывание	1	<i>Рекомендация 11.</i> Внешний аудитор рекомендует оперативно составить список кадрового резерва руководящих работников с тем, чтобы диверсифицировать категории персонала, развертываемого на местах, и тем самым обеспечить эффективность операций чрезвычайного реагирования.
Изменение статуса	2	<i>Рекомендация 12.</i> Внешний аудитор рекомендует предварять любое изменение статуса значительного числа сотрудников страновых отделений тщательным и взвешенным анализом возникающих дополнительных расходов и соответствующего финансирования.
Национальные сотрудники категории специалистов	2	<i>Рекомендация 13.</i> Внешний аудитор рекомендует предложить директорам страновых отделений в ходе анализа кадровой структуры рассмотреть возможность назначения национальных сотрудников категории специалистов на определенные должности для международного персонала.
Национальные сотрудники категории специалистов	3	<i>Рекомендация 14.</i> Внешний аудитор рекомендует изучить возможность улучшения перспектив профессионального роста для национальных сотрудников категории специалистов путём финансировании создания дополнительных должностей более высоких уровней за счёт ликвидации должностей международных сотрудников категории специалистов эквивалентного уровня.

#### IV. ВВЕДЕНИЕ: СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ

15. На фоне нестабильной среды, распространяющихся гуманитарных кризисов и постоянно растущей конкуренции за финансирование ВПП стремится сохранять постоянную нацеленность<sup>4</sup> на достижение своих стратегических целей и делать больше для большего числа людей с меньшими затратами<sup>5</sup> при полной транспарентности. Ее основная миссия – ликвидация голода во всем мире – не меняется, однако ее оперативная направленность на продовольственное содействие и долгосрочные задачи, связанные с целями устойчивого развития (ЦУР), призывают к изменениям методов ее работы. Учитывая эти проблемы, руководство ВПП в последние годы выдвинуло ряд инициатив, и людским ресурсам, охарактеризованным как "самая сильная сторона ВПП"<sup>6</sup>, отведена в них важная роль.

16. В то время как персонал ВПП является ключевым фактором ее успеха, в ходе управления людскими ресурсами возникает ряд проблем. Затраты на персонал (770,6 млн долл. США в 2015 году<sup>7</sup>) были одной из основных расходных статей ВПП: численность ее сотрудников выросла на 60% по сравнению с 2002 годом<sup>8</sup>, превысив 15 000 единиц в более чем 80 странах. На конец 2016 года 62,6% работников не имели статуса штатных сотрудников. При этом проблемы возникали в связи с тем, что работники, принятые на местах, обладали различным статусом (а это 86% от общей численности персонала на конец 2016 года<sup>9</sup>). В рамках децентрализованной структуры ВПП часть функций по управлению людскими ресурсами делегируется региональным бюро (РБ) и страновым отделениям, что требует четкого разграничения обязанностей между штаб-квартирой и отделениями на местах.

17. В подтверждение этих наблюдений в ряде исследований<sup>10</sup> подчеркиваются основные структурные слабости, препятствующие управлению персоналом и людскими ресурсами в ВПП. Эти риски в обобщенном виде можно охарактеризовать следующим образом.

##### Резюме основных рисков, угрожающих управлению персоналом и людскими ресурсами ВПП

- 1) **Скорее пассивное, чем упреждающее планирование рабочей силы** → компетенции не сопоставляются с потребностями.
- 2) **Зависимость от краткосрочных контрактов** → не ведется работа с персоналом, не развиваются компетенции.

---

<sup>4</sup> "ВПП должна продолжать развиваться, меняться и совершенствоваться для преодоления любых новых проблем, встающих на пути достижения нулевого голода" – *Обзорный документ Совета "Соответствие целям"*.

<sup>5</sup> Prahalad, C.K. and Mashelkar, R. A. 2010. *Innovation's Holy Grail*. Harvard Business Review, July-August 2010, in WFP People Strategy (WFP/EB.2/2014/4-B).

<sup>6</sup> WFP People Strategy (WFP/EB.2/2014/4-B).

<sup>7</sup> Report of the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions (ACABQ) (WFP/EB.A/2016/6(A,B,C,D,E,F,G,H,I,J)/2; WFP/EB.A/2016/5-C/2), June 2016.

<sup>8</sup> WFP Human Resources Annual Report.

<sup>9</sup> Internal Audit of Human Resources Management in Country Offices (Report No. AR/16/15), December 2016.

<sup>10</sup> Доклад внешнего аудитора (WFP/EB.A/2012/6-F/1) от 3 мая 2012 года; оценка рисков в контексте стратегического плана ВПП на 2017-2021 годы (WFP/EB.2/2016/4-A/1/Rev.2), принятый в ноябре 2016 года; регистр институциональных рисков ВПП (версия от октября 2016 года); доклады внутреннего аудитора (см. доклад AR/16/15 от декабря 2016 года об управлении людскими ресурсами в страновых отделениях).

- 3) **Отсутствие прозрачности в отношении набора и повторного назначения** → ухудшение социальной среды.
- 4) **Недостаточное внимание эффективности работы при оценке** → недостаточная эффективность.
- 5) **Профессиональная подготовка нуждается в улучшении** → недостаточная эффективность работы, отсутствие прогнозирования будущих потребностей.
- 6) **Недостаточный контроль за набором персонала на местах** → неоптимальный или несправедливый набор.
- 7) **Рост числа гуманитарных кризисов** → недостаточный потенциал развертывания.
- 8) **Непоследовательное управление людскими ресурсами на местах** → угроза эффективности нынешней и будущей работы.
- 9) **Разрыв между имеющимися компетенциями и новыми потребностями** → неэффективность.
- 10) **Разрыв между имеющимися компетенциями и будущими потребностями** → несоответствие людских ресурсов стратегии ВПП.
- 11) **Перспектива потери конкурентоспособности на рынке** → недостаточная привлекательность для лучших кандидатов.

18. В свете роли своих людских ресурсов и в целях смягчения связанных с ними рисков ВПП в сентябре 2014 года опубликовала свою Стратегию в области людских ресурсов<sup>11</sup>. Ее цель заключается в содействии развитию, вовлечению и эволюции персонала ВПП, с тем чтобы он мог эффективно и действенно выполнять свою миссию по борьбе с голодом в мире, и подготовке его к работе по достижению долгосрочных целей. Это предполагало согласование управления людскими ресурсами со Стратегическим планом (2014-2017 годы).

19. Эта стратегия состоит из четырех основных областей деятельности, подразделяемых на 11 инициатив, которые, в свою очередь, делятся на мероприятия. Эти 11 приоритетных инициатив были запланированы к выполнению с 2014 по 2016 год, а их финансирование было предусмотрено до 2017 года. На протяжении этих четырех лет расходы оценивались в 17,3 млн долл. США<sup>12</sup>.

20. В Стратегии области людских ресурсов выделены следующие основные области деятельности:

- "укрепление нацеленности на эффективность работы": укрепление ценностей и моделей поведения ВПП; обновление управления эффективностью работы с тем, чтобы оно воздавало должное хорошим результатам, вознаграждало за них, вводило критерии успеха и требовало индивидуальной отчетности.
- "укрепление кадрового потенциала ВПП": разработка карьерной структуры, предоставление возможностей для обучения и роста с тем, чтобы ВПП стала привлекательным местом для работы.
- "смещение акцентов": сосредоточить внимание ВПП на страновом уровне и определить долгосрочные проекты с тем, чтобы национальные сотрудники, составляющие 82% от всего персонала ВПП, стали участниками этого процесса и получили возможность продолжать наращивать свой потенциал

---

<sup>11</sup> (WFP/EB.2/2014/4-B).

<sup>12</sup> WFP's People Strategy (WFP/EB.2/2014/4-B), Figure 3.

в соответствии с оперативными и стратегическими потребностями Организации.

- "расширение возможностей руководителей": мобилизация руководителей высшего звена, укрепление руководящего и административного потенциала для достижения Стратегических целей ВПП, повышение подотчетности руководителей высшего звена.

21. В 2015 году для описания задач Отдела управления людскими ресурсам (HRM) в контексте достижения целей Стратегии в области людских ресурсов была опубликована стратегия работы кадровой службы. Функциональная стратегия разрабатывалась с целью сместить акцент в работе HRM, подразделения, перегруженного административными задачами технического характера, которые поглощали 80% рабочего времени, и сосредоточить его на функциях стратегического партнера для отделений на местах и всех подразделений.

22. Реализация Стратегии в области людских ресурсов дала ряд положительных результатов в работе ВПП и HRM. В годовом отчете о проделанной работе за 2015 год<sup>13</sup> прогресс ВПП в области управления людскими ресурсами в целом оценивался как существенный. Первые два результата – компетенции и настрой – получили положительную оценку, а достижение двух других в связи с отсутствием надлежащих мер оценивалось в докладе более сдержанно. Этот общий прогресс отразился в итогах общесистемного опроса персонала за 2015 год, согласно которому показатели выросли на 7% по сравнению с 2012 годом, а улучшение положения отмечалось в ответах на 92% вопросов. Активность участия в опросе выросла на 26% (вопросник заполнили 70% из 14 490 сотрудников). Вместе с тем, эти показатели в отдельных отделениях и подразделениях отличались в связи с различной активностью участия.

23. В таблице ниже обобщены меры в рамках Стратегии в области людских ресурсов, которые, по мнению внешнего аудитора, призваны реагировать на основные риски в области людских ресурсов.

**Таблица 1. Ответы Стратегии в области людских ресурсов на основные риски**

	<b>I - укрепление нацеленности на эффективную работу</b>	<b>II - развитие кадрового потенциала ВПП</b>	<b>III - перенос акцентов</b>	<b>IV - расширение возможностей руководителей</b>
<b>1) Скорее пассивное, чем упреждающее планирование рабочей силы</b>		Карьерный рост Пересмотр должностных инструкций	Система карьерного роста Пересмотр должностных инструкций Руководство по анализу кадровой структуры	
<b>2) Зависимость от краткосрочных контрактов</b>				
<b>3) Отсутствие прозрачности в отношении набора и повторных назначений</b>	Повышенное внимание к вопросам продвижения по службе и повторного назначения международного персонала Пересмотр должностных инструкций		Система карьерного роста Пересмотр описаний должностных инструкций	Ускоренный должностной рост международного персонала
<b>Недостаточное внимание показателям эффективности при оценке результатов работы</b>	Укрепление PACE Пересмотренная шкала ненадлежащего выполнения обязанностей	Укрепление PACE	Унификация процедуры служебной аттестации	Комплексная оценка Группы по вопросам управления (ГВУ)

<sup>13</sup> WFP/EB.A/2016/4

	I - укрепление нацеленности на эффективную работу	II - развитие кадрового потенциала ВПП	III - перенос акцентов	IV - расширение возможностей руководителей
5) Имеются резервы для совершенствования политики обучения		Совершенствование и обобщение Системы управления обучением (СУО)	Совершенствование и обобщение СУО Онлайновые языковые курсы	
6) Недостаточный контроль за набором на местах		Стратегия разнообразия и инклюзивности Гендерная стратегия	Стратегия разнообразия и инклюзивности Руководство по анализу кадровой структуры (АКС)	
7) Рост числа гуманитарных кризисов		Кадровый резерв специалистов для чрезвычайного реагирования		
8) Непоследовательное управление ЛР на местах			Руководство по АКС	
Разрыв между имеющимися компетенциями и новыми потребностями		Программа INSPIRE ("Вдохновляй") Ведет к Программе нулевого голода Дистанционный набор персонала	Ведет к Программе нулевого голода	Программа INSPIRE ("Вдохновляй") Ведет к Программе нулевого голода Комплексная оценка ГБУ
10) Разрыв между имеющимися компетенциями и новыми потребностями	Инициатива "Резерв талантов"	Инициатива "Резерв талантов" Дистанционный набор персонала Программа INSPIRE ("Вдохновляй") Программа младших сотрудников категории специалистов (МСС)	Совершенствование и обобщение СУО	Инициатива "Резерв талантов" Программа МСС
11) Перспектива отсутствия конкурентоспособности на рынке труда	Четыре измерения основных способностей	Ценные предложения Система карьерного роста	Проект перевода местного персонала Отдел обеспечения благополучия персонала	

Источник: Внешний аудитор, на основе собственной оценки риска и Стратегии в области людских ресурсов.

## V. НАБЛЮДЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ

### 1. Выполнение предыдущих рекомендаций

#### 1.1. Рекомендации внешнего аудитора

24. Мы рассмотрели ход выполнения предыдущих не выполненных рекомендаций внешнего аудитора<sup>14</sup> и отмечаем, что 14 из 15 рекомендаций были выполнены, что показано в таблице в Приложении 1<sup>15</sup>.

25. Мы также приняли к сведению проект доклада<sup>16</sup> Секретариата по выполнению прежних рекомендаций за время, прошедшее после последней ежегодной сессии Исполнительного совета. В то время как 14 из 15 рекомендаций считаются выполненными, мы выяснили, что в отношении ряда из них могут быть приняты дополнительные меры, указанные в правом столбце таблицы в Приложении 1.

#### 1.2. Выполнение приоритетных рекомендаций

26. Среди рекомендаций, сформулированных внешним аудитором в 2012 году, есть одна, касающаяся необходимости разработки показателей эффективности работы по управлению людскими ресурсами в отделениях на местах. Она остается единственной рекомендацией, на сегодня официально признанной не выполненной.

#### 1.3. Выводы внутренней ревизии

27. Учитывались также последние доклады внутренней ревизии, в частности, доклада о внутренней ревизии управления людскими ресурсами в страновых отделениях, датированного декабрем 2016 года<sup>17</sup>.

## 2. Сотрудники

### 2.1. Всего, сотрудники

28. В ВПП по состоянию на 31 декабря 2016 работало 15 625 человек. Из них 3 294 (21,1%) были набраны на международной основе и 12 331 (78,9%) на местной основе<sup>18</sup>. Общая численность персонала ВПП выросла с 13 808 в 2012 году до 15 625 в декабре 2016 года – рост на 13,2%.

---

<sup>14</sup> WFP/EB.A/2012/6-F/1.

<sup>15</sup> См. Приложение 1. Резюме хода выполнения рекомендаций предыдущей аудиторской проверки работы в области людских ресурсов.

<sup>16</sup> В настоящем докладе представлен прогресс, достигнутый ВПП в ходе выполнения рекомендаций внешнего аудитора, приведенных в его заключениях, представленных Исполнительному совету. В него включены рекомендации, не выполненные на момент проведения ежегодной сессии Совета в 2016 году (WFP/EB.A/2016/6-I/1).

<sup>17</sup> Отдел Генерального инспектора и служб надзора, доклад о внутреннем аудите AR/16/15.

<sup>18</sup> См. Приложение 2 – Категории персонала ВПП.

29. Доля международного персонала среди новых сотрудников с 2012 по 2016 год выросла на 34,9%, прежде всего за счет консультантов, число которых увеличилось с 656 до 1 417, и в меньшей степени за счет стажеров, число которых выросло с 48 до 141. И наоборот, число международных сотрудников категории специалистов остается практически стабильным (выросло на 1,2%).

30. Резкое увеличение числа консультантов, намного превышающее показатели по международным сотрудникам категории специалистов и национальным сотрудникам, не соответствует, по крайней мере, с точки зрения руководителей, амбициям ВПП предлагать долгосрочные карьерные перспективы, поскольку консультанты являются краткосрочными подрядчиками.

31. Число сотрудников, принятых на месте, выросло на 964 человека (8,5%). Наиболее существенные изменения произошли среди сотрудников категории общего обслуживания (рост на 709 человек, или на 29%) и подрядчиков, работающих на основе соглашений о специальных услугах (рост на 231 человек). И наоборот, число лиц, с которыми были подписаны контракты на оказание услуг (КУ), уменьшилось с 6 244 до 5 776 (сокращение на 7,5%). Число национальных сотрудников категории специалистов (НСС) выросло на 45,4% – темпы роста в этой группе были значительно выше, чем в целом для всех остальных групп работников, принятых на месте, доля НСС в которых в 2016 году составила лишь 7,5%.

32. В отношении сотрудников, набираемых на местной основе, наблюдается тенденция к консолидации позиций: сокращение числа контрактов на оказание услуг на 377 немного больше роста на 313 числа соглашений о специальных услугах, в то время как число НСС и сотрудников категории общего обслуживания выросло, соответственно, на 290 и 670 единиц. Из этого можно заключить, что численность персонала сотрудников категории общего обслуживания на краткосрочных контрактах выросла на 39 единиц.

33. Вкратце, увеличение среди новых международных сотрудников числа краткосрочных должностей соответствует тенденции, хотя и ограниченной, к консолидации статуса работников, набираемых на местной основе.

**Таблица 2. Изменения в структуре персонала, по категориям, 2012–2016 годы**

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
<b>Нанимаемые на международной основе</b>					
Международные сотрудники категории специалистов	1 401	1 336	1 376	1 398	1 418
Международные сотрудники категории специалистов (краткосрочные контракты)	140	155	183	164	173
Младшие сотрудники категории специалистов	47	45	52	49	50
Консультанты	656	777	1036	1 197	1 417
Добровольцы ООН	126	123	118	90	90
Стипендиаты	23	13	30	21	5
Стажеры	48	75	80	175	141
<b>Всего</b>	<b>2 441</b>	<b>2 524</b>	<b>2 875</b>	<b>3 094</b>	<b>3 294</b>
<b>Нанимаемые на местах</b>					

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Национальные сотрудники категории специалистов	639	745	766	820	929
Сотрудники категории общего обслуживания	388	376	373	366	355
Сотрудники категории общего обслуживания (краткосрочные контракты)	88	95	118	130	127
Сотрудники категории общего обслуживания (на местах)	2 411	2 618	2 767	2 919	3 114
Контракты на оказание услуг - специалисты	205	232	252	273	296
Контракты на оказание услуг - ОО	6 244	6 184	5 781	5 947	5 776
Договор об особых услугах (штаб-квартира)	2	10	10	8	6
Договор об особых услугах (специалисты на местах)	138	114	190	221	216
Договор об особых услугах (ОО на местах)	1181	942	1424	1348	1412
Добровольцы ООН	71	55	78	107	100
<b>Всего</b>	<b>11 367</b>	<b>11 371</b>	<b>11 759</b>	<b>12 139</b>	<b>12 331</b>
<b>Итого</b>	<b>13 808</b>	<b>13 895</b>	<b>14 634</b>	<b>15 233</b>	<b>15 625</b>

Источник: WFP-HRM.

34. Средний стаж работы увеличился почти во всех основных категориях, в том числе сотрудников на краткосрочных контрактах за счет продления:

- новые международные сотрудники (контракты на неопределенный срок) [НК], непрерывные контракты [СК], срочные контракты [СК]<sup>19</sup>; 9,5 лет на конец 2016 года – рост по сравнению со средним показателем в 7,9 лет в 2012-2016 годах;
- НСС (СК): 4,3 года по сравнению с 3,7 годами;
- категория общего обслуживания в штаб-квартире (СК): 11,6 лет по сравнению с 9,5 годами;
- категория общего обслуживания на местах (СК): 4,8 лет по сравнению с 4,1 годами;
- консультанты: 2,2 года по сравнению с 1,6 годами.

<sup>20</sup> Включая отделения по связи.

## 2.2. Доля консультантов среди всех работников

35. Как показано в таблице выше, число консультантов в ВПП за четыре года выросло более чем в два раза - с 656 до 1 417. Сегодня число консультантов сравнялось с числом международных сотрудников категории специалистов. Доля работников, набранных на международной основе, среди консультантов выросла с 27 до 43%, тогда как доля международного штатного персонала сократилась с 65 до 50%. Эта тенденция еще более ярко проявляется в штаб-квартире<sup>20</sup>, где в 2016 году доля консультантов превысила половину, достигнув 52%, тогда как доля международного штатного персонала едва достигла 41% набранных на международной основе работников.

36. В докладе<sup>21</sup> Объединенной инспекционной группы за 2014 год отмечается, что использование "внештатного" персонала получило широкое распространение в рамках системы Организации Объединенных Наций, однако подчеркивается, что создавая две категории персонала для выполнения идентичных функций, организации нарушают добросовестные практики международного трудового права и сталкиваются с "репутационными рисками, высокой текучестью кадров, отсутствием стабильного и мотивированного персонала и потенциальным ростом числа юридических исков из-за ненадлежащего использования внештатного персонала".

37. Доклад рекомендует руководителям этих организаций пересмотреть свою политику и уточнить критерии разграничения функций штатных и внештатных сотрудников.

38. Среди доводов, часто приводимых для обоснования найма внештатного персонала, наиболее распространены аргументы о необходимости удовлетворения потребности в специалистах в течение ограниченного периода времени, а также во время значительного временного всплеска активности.

39. Рост числа чрезвычайных ситуаций, с которыми ВПП сталкивалась в последние годы, объясняет наличие срочных потребностей, в частности, в связи с ростом числа кризисов уровня 3 (L3), требующих быстрого развертывания дополнительных ресурсов.

40. Тем не менее, тенденция использования таких специалистов в течение продолжительных периодов времени показывает, что спрос на их экспертные знания и опыт выходит за рамки краткосрочных ситуаций.

41. В руководстве по людским ресурсам указано, что консультанты могут быть наняты максимум на 11-месячный срок, который может быть продлен после месячного перерыва при максимальной общей продолжительности трудоустройства в 44 месяца. Согласно представленным ВПП данным, средняя продолжительность работы консультанта составляет 2,2 года. Вместе с тем, трудоустройство одного и того же консультанта может затянуться на гораздо более длительный период. Этот вывод подтверждается анализом личных дел отдельных консультантов (см. ниже).

---

<sup>20</sup> Включая отделения по связи.

<sup>21</sup> Использование внештатного персонала и соответствующие контрактные процедуры в организациях системы Организации Объединенных Наций – страновые тематические исследования: Демократическая Республика Конго, Гаити и Индия (JIU/REP/2014/8).

42. Эта ситуация приобрела еще более выраженный характер в Риме, где доля консультантов составила 39% всего персонала штаб-квартиры – 657 из 1 686 человек по состоянию на 31 декабря 2016 года. Консультантов назначают на некоторые старшие руководящие должности, даже несмотря на то, что особенности таких должностей предполагают непрерывное исполнение обязанностей вне зависимости от колебаний общей численности персонала.

43. При этом подразделения и ресурсы штаб-квартиры в принципе в меньшей степени подвержены внезапным колебаниям по сравнению со страновыми отделениями, которые могут быть вынуждены стремительно расширять или сокращать персонал, реагируя на кризисы.

44. Опрошенные внешним аудитором сотрудники приводили различные причины:

- государства-члены не желают увеличения численности международных сотрудников категории специалистов, предпочитая, чтобы ВПП набирала персонал других категорий за счет операционного бюджета;
- несмотря на улучшение, процедуры найма международных сотрудников категории специалистов до сих пор носят затяжной характер. В 2015 году требовалось в среднем 192 дня с момента принятия решения о внешнем наборе до утверждения отобранного кандидата, учитывая, что эти рамки не включают ни период от первоначального запроса заинтересованного подразделения, ни время, спустя которое отобранный кандидат может приступить к исполнению своих обязанностей, которое может быть весьма продолжительным, если ему придется отработать условленный срок до расторжения контракта с предыдущим работодателем;
- сотрудников, работающих на основе краткосрочных контрактов, при необходимости легче сократить, чем сотрудников, относящихся к международному персоналу. Ликвидация же должности, занимаемой международным сотрудником, либо его увольнение за неудовлетворительное исполнение служебных обязанностей требует весьма убедительного обоснования и может стать поводом для затяжных и трудных процессов обжалования<sup>22</sup>. В этой связи подобные процедуры являются редким исключением;
- подрядчики не получают всех пособий, полагающихся международному персоналу категории специалистов. Они также не получают компенсацию в связи с изменением стоимости жизни, поэтому в большинстве случаев в целом они обходятся дешевле (см. исследование ниже).

45. На практике наблюдается заметный разрыв между:

- принципами, согласно которым постоянные должности должны замещаться сотрудниками Организации Объединенных Наций на постоянных контрактах, а все должности, однозначно носящие временный характер, замещаются сотрудниками на временной основе, и

---

<sup>22</sup> Обзор соответствующей выборки решений Административного трибунала Международной организации труда свидетельствует о том, что от меры, принятой организацией, и до принятия окончательного решения трибуналом обычно проходит пять или более лет. См., например, решения Трибунала 3757 (февраль 2017 года), 3725 (октябрь 2016 года) или 3723 (ноябрь 2016 года).

- реальным положением дел, при котором сотрудники нанимаются на постоянные должности на основе краткосрочных или консультантских контрактов.

46. Эта проблема выходит за рамки ВПП и касается многих других организаций.

47. Требуется провести работу для сокращения этого разрыва между принципами и действительностью: нужно выяснить, следует ли для этого прекратить – если это вообще возможно, в том числе с учетом финансовых последствий – найм на основе временных контрактов для замещения должностей на длительной основе, либо уточнить критерии, введя приемлемое разграничение между различными категориями персонала, нанимаемого для замещения сходных должностей.

**Рекомендация 1. Внешний аудитор рекомендует Исполнительному совету уточнить, согласно рекомендациям Объединенной инспекционной группы, критерии найма каждой категории работников в целях приведения практики в соответствие с заявленными принципами.**

### 3. Устойчивость расходов на персонал

#### 3.1. Общее развитие ситуации

48. В 2016 году расходы ВПП на персонал составили 716 млн долл. США<sup>23</sup>, включая расходы на поддержку программ и административное управление (PSA) и прямые вспомогательные расходы, финансируемые за счет программ.

**Таблица 3. Расходы на персонал (млн долл. США)**

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	Изменение 2016/2012 годы
<b>Оклады и надбавки</b>	541	566	589	597	628	+16,1%
<b>Прочие пособия/ стимулы</b>	47	46	49	52	46	-2,1%
<b>Ежегодные расходы на оплату долгосрочных льгот</b>	36	34	121	37	42	+16,7%
<b>Итого</b>	624	647	760	686	716	+14,7%

Источник: ВПП – HRM.

<sup>23</sup> Не считая путевых расходов. С учетом этих затрат общие расходы на персонал в 2016 году, согласно финансовой отчетности, достигли 826,4 млн долл. США.

49. Общие расходы за четыре года выросли на 14,7%, что представляет среднегодовой рост немногим более 3,6%. В течение четырех лет расходы на персонал росли гораздо медленнее, чем совокупный бюджет ВПП, который увеличился на 38,5% (с 4,044 до 5,600 млн долл. США). Таким образом, доля расходов на персонал в бюджете упала с 15,4 до 12,8%.

50. Даже при сокращенном предварительном бюджете на 2017 год в 5,2 млн долл. США, если руководствоваться допущением, сделанным на момент проведения аудиторской проверки, доля средств, выделенных на персонал, осталась неизменной и в абсолютном выражении составила 716 млн долл. США, что все равно представляет сокращение до 13,8% от бюджета<sup>24</sup>.

51. Соответственно, хотя финансирование остается нестабильным, поскольку оно строится на добровольных взносах, **за рассматриваемый период расходы на персонал, несмотря на их резкое увеличение, не ставят под угрозу бюджетный баланс ВПП вследствие резкого увеличения общего объема средств.**

### 3.2. Расходы на одного сотрудника

52. Подсчитать расходы на одного сотрудника достаточно затруднительно в связи с тем, что имеющиеся данные отражают либо численность персонала по состоянию на 31 декабря, либо общее число тех, кто получал в ВПП вознаграждение, хотя бы и за один месяц в течение года. Численность персонала в эквивалентах полной штатной единицы в отчетности не отражается.

53. По приблизительным расчетам, соотношение затрат на персонал к численности работников по состоянию на 31 декабря было следующим:

**Таблица 4. Средние расходы на одного работника**

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
Расходы на персонал, млн долл. США (1)	624	647	760	686	716
Численность персонала на 31 декабря (2)	13 808	13 895	14 634	15 233	15 625
Средние расходы на человека в долл. США (1)/(2)	45 191	46 563	51 933	45 033	45 824

Источник: ВПП – HRM.

54. Приблизительные расходы на одного человека за четыре года выросли с 45 191 до 45 824 долл. США, или в целом на 1,4%.

55. Это незначительное увеличение скорее всего можно отнести на счет сохранения на прежнем уровне числа международных сотрудников категории специалистов, которые обходятся дороже всего, и сохранения доли консультантов и НСС.

<sup>24</sup> Следует отметить, что на расчет долгосрочных пособий сотрудников существенно влияет используемая ставка дисконтирования, которая в настоящее время находится на низком уровне. Значительный пересмотр этой ставки в сторону понижения уменьшил бы стоимость этих обязательств. Несмотря на этот факт, их сравнительно низкая доля в общем объеме обязательств указывает на то, что общий анализ не будет подвергаться сомнению.

56. Основная статья расходов на персонал, в данном случае - "оклады и надбавки" международных сотрудников (в том числе и на краткосрочных контрактах) – в течение этого периода оставалась стабильной или незначительно сокращалась, с 275 до 274 млн долл. США.

### 3.3. Отдельная оценка по консультантам

57. В течение рассматриваемого периода расходы на выплату окладов и надбавок консультантам удвоились – с 40,3 до 78,0 млн долл. США, в то время как их доля в других статьях расходах оставалась весьма низкой<sup>25</sup>.

58. Ставки, в настоящее время используемые ВПП для оплаты своих консультантов, были установлены в 2009 году. В связи с тем, что ВПП считает эти ставки недостаточно привлекательными для специалистов нужной квалификации, Отдел по работе с людскими ресурсами недавно проанализировал их и предложил новые ставки, которые на момент завершения аудиторской проверки еще не были одобрены руководством. При анализе ставок учитывался размер ставок, применяемых для оплаты консультантов в других организациях, скорректировавших их в 2013 году.

59. В своем докладе от 5 января 2017 года, подготовленном по заказу ВПП и еще не опубликованном во время проведения аудиторской проверки, компания "Korn Ferry Consulting" сравнила предлагаемые ВПП ставки с рыночными и пришла к выводу о том, что в случае их введения ставки ВПП для консультантов будут значительно выше рыночных ставок для большинства категорий и стран – особенно для Италии, где находится большинство консультантов.

60. В докладе отмечается, что в штаб-квартире тогда чистые выплаты после уплаты налогов по классам будут превышать средние ставки на рынке труда на 27-119%. Подобное или даже более значительное превышение наблюдалось бы, помимо Италии, и в других странах (за исключением стран, предлагающих самые высокие ставки). Менее всего отличались ставки для руководителей высшего звена.

61. Помимо этого, в докладе отмечалось, что обычной практикой большинства некоммерческих организаций была оплата услуг консультантов по ставке ниже рыночной – их оплата колебалась между нижним квинтилем и средним уровнем. Несмотря на то, что представляется обоснованным платить несколько больше работникам на краткосрочных контрактах, в докладе отмечается, что такая практика была бы достаточна для привлечения подходящих кандидатов и позволила бы сэкономить от 30 до 60 тыс. долл. США на консультанта за год по сравнению с предлагаемыми ставками, что соответствует почти 3/4 соответствующих общих расходов.

62. Если же исходить из нижней границы этойвилки, т.е. 30 тыс. долл. США на консультанта, то экономия на 1 417 сотрудников превысит 45 млн долл. США.

**Рекомендация 2. Внешний аудитор рекомендует тщательно пересмотреть уровень вознаграждения вновь набранных консультантов с учетом ситуации на рынке и при необходимости удерживая его несколько выше рыночных ставок для привлечения лучших кандидатов.**

<sup>25</sup> Расходы на консультантов по состоянию на 31 декабря по статье "Поездки и прочие стимулы" в 2016 году составили 0,1 млн долл. США по сравнению с почти 30 млн долл. США на такое же число международных сотрудников.

### 3.4. Начисление заработной платы

63. Начислением заработной платы занимаются:

- Департамент заработной платы в штаб-квартире в Риме – международным сотрудникам категории специалистов, сотрудникам категории общего обслуживания, сотрудникам отделений для связи, консультантам и незначительному числу лиц, работающих в штаб-квартире на основе ССУ;
- Программа развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) – набранному на местах персоналу на срочных контрактах (НСС и ОО);
- непосредственно отделения на местах – собственному временному персоналу (лицам, работающим на основе контрактов на оказание услуг, ССУ и временным работникам).

64. Ни один из департаментов штаб-квартиры в ходе аудиторской проверки не смог сразу предоставить подробные данные об общей сумме затрат на персонал. Эти данные готовятся лишь раз в году для целей финансовой отчетности.

65. Эта ситуация, сложившаяся вследствие высокой степени децентрализации работы ВПП, сужает потенциал штаб-квартиры как методического центра – например, когда требуется дать руководящие указания по финансовым вопросам отделениям на местах, в частности, касающиеся таких вопросов, как улучшение условий для набираемых на местной основе сотрудников (здравоохранение, консолидация контрактов и др.).

**Рекомендация 3. Внешний аудитор рекомендует регулярно – возможно, на ежеквартальной основе - проверять основные компоненты всех расчетных ведомостей по выплачиваемой ВПП заработной плате.**

## 4. Планирование потребностей

66. В 2012 году внешний аудитор отметил слабость АКС. Проводимый региональными бюро и страновыми отделениями на добровольной основе, АКС должен осуществляться в случае любых "крупных"<sup>26</sup> изменений в стране, требующих увеличения или сокращения штата. На практике же этот инструмент весьма часто используется тогда, когда возникает неопределенность с финансированием, при этом не проводится реальный стратегический анализ работы отделения на месте в кратко- или среднесрочной перспективе.

67. С 2012 года HRM стремится в первую очередь оказывать содействие отделениям на местах в применении этого метода с использованием более точных инструментальных средств и руководств. В настоящее время заканчивается работа над новым руководством, содержащим обновления методик, опубликованных в феврале 2015 года. В руководстве по АКС прописаны такие вопросы, как структура управления, ориентировочный график и общая методология для каждого этапа этого процесса. Этот инструментарий хорошо разработан и содержит четкие инструкции (включая типовую документацию).

---

<sup>26</sup> См. Руководство по проведению анализа кадровой структуры.

68. Региональные бюро и страновые отделения имеют большую свободу выбора в том, следует ли им проводить АКС. Также круг ведения этого мероприятия прописан недостаточно четко. Точного определения "крупных" изменений, затрагивающих кадровую структуру и по идее служащих основанием для проведения АКС, не существует, хотя в руководстве приводятся несколько сценариев. Таким образом, трудно сделать вывод о том, следует ли проводить этот анализ в страновом отделении, и насколько убедительны его выводы.

69. Анализ кадровой структуры не носит ни систематического, ни обязательного характера. Анализ количественных данных об АКС показывает, что это мероприятие осуществляется весьма неравномерно.

- Так, некоторые отделения – в Египте, Зимбабве, Индонезии, Ираке, Сирийской Арабской Республике и в региональном бюро в Каире – провели, по крайней мере, два АКС с 2014 по 2016 год.
- В других отделениях – в Алжире, Гвинее, Джибути, Мали, Нигерии, Перу, Тунисе и на Украине – в течение этих трех лет проводился либо один АКС либо он не проводился вообще.

70. Проанализированная аудиторами выборка из 15 АКС показала, что их конечный продукт весьма различался. В Конго результатом стал ряд схем организационной структуры различных подразделений странового отделения, где были отмечены вакантные должности или должности, предлагаемые к сокращению. В случае Управления по правовым вопросам в штаб-квартире, которое должно было выявить избыточные должности с целью сокращения штатного расписания, то АКС включал описание заполненных должностей и собеседований с занимающими их сотрудниками для подготовки подробного изложения выполняемых ими функций и необходимых компетенций. В Объединенной Республике Танзания АКС включал найм внешнего поставщика для оказания содействия в поиске работы сотрудникам, увольняемым с сокращаемых должностей. В случае Мали проведение АКС сопровождалось геополитическим анализом в районе операции в целях определения прогноза будущих потребностей отделения.

71. Более того, контроль со стороны штаб-квартиры над проведением этого мероприятия весьма слаб: она не осуществляет мониторинг за его завершением и не входит в число получателей конечного продукта. Не вмешиваясь в сам процесс проведения АКС, штаб-квартира может осуществлять мониторинг текущих АКС для отслеживания их продвижения и укрепления поддержки отделений, нуждающихся в помощи.

72. Не ставя под сомнение децентрализованную систему для управления людскими ресурсами, штаб-квартира может по меньшей мере более пристальнее вести мониторинг АКС, ибо он дает полезную информацию о людских ресурсах в отделениях на местах и может внести вклад в перспективное кадровое планирование, комплектование штата и удовлетворение кадровых потребностей.

**Рекомендация 4. Внешний аудитор рекомендует: а) осуществлять более пристальный контроль со стороны штаб-квартиры и региональных бюро за проведением анализа кадровой структуры (АКС), в частности, для преодоления существенных различий в плане сил и средств, выделяемых на управление людскими ресурсами на местах; б) систематически, каждые два или три года, проводить такой анализ во всех страновых отделениях и региональных бюро и принимать по его итогам конкретный план действий с утвержденным графиком реализации мероприятий.**

73. В итогах внешней аудиторской проверки с обеспокоенностью отмечалось отсутствие механизма для планирования штатного расписания. Такой механизм до сих пор отсутствует, несмотря на то, что ВПП сталкивается с нарастающими серьезными оперативными и финансовыми ограничениями, а с изменением характера ее работы меняются и требования к необходимым компетенциям. В этой связи ВПП требуется разработать средне- и долгосрочное стратегическое видение своих потребностей, включающее необходимые компетенции и профили и численность персонала для различных ситуаций. Инструмента такого прогнозирования и планирования еще не существует, но он должен быть разработан в 2017 году.

74. Не умаляя проблемы работы в условиях неопределенной среды с меняющимся уровнем обеспечения ресурсами, такой инструмент перспективного планирования является незаменимым. ВПП не может ограничиваться лишь набором людей с новыми компетенциями при возникновении потребностей и отказом от продления контрактов при исчезновении потребностей. Такой подход может оказаться весьма дорогостоящим в финансовом плане и отрицательно сказаться на производительности, так как новые сотрудники не всегда могут немедленно приступить к работе. Инвестиции в людей с высоким потенциалом могут оказаться более эффективными и экономичными. Следовательно, такой инструмент должен обладать функциональностью прогнозирования (включающей ряд сценариев на основе геополитических данных, позволяющих прогнозировать потенциальные продовольственные кризисы), а также позволять анализировать базовый сценарий эффективной работы ВПП с обычной или стандартной интенсивностью. Кроме того, этот инструмент должен работать в сочетании с проводимым на местах АКС.

**Рекомендация 5. Внешний аудитор рекомендует разработать рамочный механизм кадрового планирования с учетом численности и требуемых навыков сотрудников, тесно связанный с анализом кадровой структуры на местном уровне.**

## 5. Найм сотрудников

### 5.1. Процедуры найма

75. Процедуры набора и назначения отличаются в зависимости от статуса сотрудников<sup>27</sup>. ВПП различает штатных и внештатных сотрудников – последние работают на краткосрочных контрактах. Также проводится различие между управленческим и оперативным персоналом.

76. В руководстве по работе с людскими ресурсами<sup>28</sup> изложена официальная система отбора международных и национальных штатных сотрудников (НСС и ОО), задачей которой является обеспечение набора на конкурсной и транспарентной основе. И наоборот, процедуры для набора внештатного персонала гораздо гибче, так как изначально предназначены для удовлетворения краткосрочных потребностей. Набор консультантов, число которых в ВПП резко растет, не подпадает под действие какой-либо формальной процедуры: нет необходимости публиковать объявление о наборе, поэтому на практике это делается очень редко, отсутствует документация для отслеживания процесса набора или подтверждения его объективности.

<sup>27</sup> См. Приложение 2 - Категории персонала ВПП.

<sup>28</sup> См. Приложение 3 - Процедуры набора.

77. Использование дистанционного набора персонала заявлено как приоритет во всех стратегических документах. Число размещенных в Интернете объявлений о наборе на все категории должностей за рассматриваемый период значительно выросло – с 133 в 2012 году до 872 в 2016 году, а на внутреннем портале StaffNet было вывешено в общей сложности 2 510 вакансий. Всего число заявок в режиме онлайн превысило 220 тыс., а число отобранных таким образом кандидатов составило 1,4% от всех принятых на работу. Почти 32 тыс. заявителей попали в короткие списки для отбора, и их доля среди получивших работу<sup>29</sup> составила 8%. Эти цифры свидетельствуют о большой привлекательности ВПП.

## 5.2. Тенденции набора

### 5.2.1. Большое число контрактов

78. Срочные контракты получают только международные и национальные штатные сотрудники. Набор национальных штатных сотрудников в региональных бюро и страновых отделениях во многом объясняет резкое увеличение числа таких контрактов – на 65% – с 2013 по 2016 год.

79. Количество сотрудников, заключивших краткосрочные контракты, росло медленнее (на 25% за этот же период), однако их число в 2016 году было в 10 раз больше, чем подписавших долгосрочные контракты – почти 7 000 против 650. Доля штатных сотрудников составила лишь 8,2% от всех новых работников, нанятых за рассматриваемый период.

**Таблица 5. Доля долгосрочных контрактов в общем числе новых контрактов (%)**

	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	В среднем
Долгосрочные контракты/новые контракты, итого	6,6	10,2	8,2	7,5	8,5	8,2

Источник: Подсчеты аудиторской проверки на основе данных ВПП.

### 5.2.2. Реальные изменения в составе международного персонала

80. Предоставленные ВПП данные о наборе выражаются в числе "подписанных контрактов". Это исходные данные, не соответствующие числу новых работников, т.к. они включают контракты, продленные в течение года.

81. Для международных сотрудников категории специалистов повторные назначения составляют более половины контрактов (в среднем 56% от всех набранных в этой категории в 2013-2016 годы). Из 372 международных сотрудников категории специалистов, подписавших контракты в 2013-2016 годы, лишь 163 были новыми работниками, прошедшими процедуру конкурсного отбора с публикацией объявления о вакансии, оценкой и собеседованием.

<sup>29</sup> Число должностей /число квалифицированных кандидатов.

82. Набор внешних кандидатов разрешается лишь тогда, когда должность не удалось заполнить в результате двух повторных назначений подряд, за исключением развертывания персонала в чрезвычайных ситуациях третьего уровня (L3), когда разрешено применять упрощенные процедуры. Внешний набор также может быть разрешен при освобождении должности, для заполнения которого, по мнению ВПП, не будет внутренних кандидатов, обладающих необходимыми компетенциями. Это же правило действует и в отношении новых должностей.

**Таблица 6. Международные сотрудники категории специалистов – всего нанятых сотрудников**

	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	Итого за период
Набор всего	62	105	102	103	372
Их них уже работающие сотрудники	23	67	69	50	209
% от общего набора	37%	64%	68%	49%	56%
Набор всего	39	38	33	53	163
% от общего набора	63%	36%	32%	51%	44%

Источник: WFP – List of International Appointments 2013–2016.

83. Это же наблюдение касается консультантов, однако последствия там еще более существенны. Согласно представленным ежегодным данным, общий набор консультантов в 2013-2016 годах составил 7 628 контрактов, однако лишь 1 411 из них (18,4%) были заключены с новыми сотрудниками, причем в отсутствие любых официальных обязательств в плане транспарентности и избирательности.

84. Этот реальный показатель замещения кадров, который намного ниже, чем число подписанных контрактов, позволяет сделать вывод, что процедура набора кадров в ВПП носит гораздо менее конкурсный характер, чем кажется на первый взгляд. **Лишь 20%<sup>30</sup> контрактов, подписанных в 2013-2016 годы на международном уровне, были заключены с новыми работниками, и лишь 10%<sup>31</sup> этих работников прошли через процедуру конкурсного отбора.**

85. **Возобновление или продление трудового контракта, будь то с международным персоналом или подрядчиками, в случаях, когда соответствующие работники доказали свою профессиональную компетентность, не является само по себе предметом для критики, ибо в этих случаях строго соблюдаются применимые правила. Тем не менее, возведение этой практики в систему не обеспечивает конкурсного характера набора и не дает возможности привлекать лучших кандидатов несмотря на стратегические обязательства в этой области.**

86. Кроме того, крайне частое использование срочных контрактов в отношении сотрудников, штатных и внештатных, связано с большим объемом административной работы по продлению контрактов. Эта дополнительная нагрузка на подразделения HRM идет вразрез со стратегическими обязательствами переориентировать потенциал штаб-квартиры в области управления людскими ресурсами с чисто административных задач на стратегические функции.

<sup>30</sup> (163+1 411) новые работники / (372+7 628) подписанные контракты.

<sup>31</sup> 163 / (163+1 411).

### 5.3. Анализ личных досье по найму

#### 5.3.1. Выборка по найму международного персонала

87. В общей сложности было проанализировано 45 личных досье: 11 за 2013 год, 10 за 2014 год, 11 за 2015 год и 13 за 2016 год. В их число вошли новые работники, повторные назначения, продления и преобразования текущих контрактов. Эта выборка охватывает диапазон классов от С1 до Д2, включая должности в штаб-квартире и на удаленных местах службы, а также равное число мужчин и женщин.

88. Целью этого обзора был анализ процессов публикации объявлений и отбора, а также их сроки.

89. Процедуры набора подчиняются правилам, приведенным в Приложении<sup>32</sup>. Их прозрачность и прослеживаемость гарантируются докладом отборочной комиссии. В них ясно излагаются критерии отбора и решающие факторы при принятии окончательного решения. Эти доклады обычно прилагаются к каждому личному делу. Тем не менее, в 11 из 45 рассмотренных досье они отсутствовали.

90. Срок с начала процедуры набора (получение разрешения на набор) до подписания контракта (дата заполнения должности) всегда превышает четыре месяца. В рассмотренных досье за 2014 и 2015 годы ВПП удалось уложиться в заявленные 180 дней, или 6 месяцев.

**Таблица 7. Среднее время, необходимое для заполнения должности<sup>33</sup>**

Год	Число дней	В месяцах
2013 год	214	7,1
2014 год	177	5,9
2015 год	177	5,9
2016 год	205	6,8

*Источник:* Выборка из 45 личных дел, отобранных внешним аудитором.

91. Вместе с тем, общее время между появлением вакансии и выходом на работу обобранного кандидата не фиксируется несмотря на возможные значительные дополнительные задержки. Время, прошедшее между уведомлением об успешном отборе и выходом кандидата на работу, разнится в каждом отдельном случае, в среднем составляя 54 дня (однако зафиксирован и срок до десяти месяцев при назначении странового директора).

#### 5.3.2. Выборка по найму консультантов

92. Данная выборка из 15 личных дел намеренно составлена таким образом, чтобы большинство в ней (8 из 15) составляли консультанты, нанятые на срок 11 месяцев в 2015-2016 годы. С учетом размеров, анализ этой выборки не преследовал статистических целей – его задачей было проанализировать по сути постоянный характер обязанностей, поручаемых консультантам.

<sup>32</sup> См. Приложение 4 - Процесс продвижения по службе и повторного назначения.

<sup>33</sup> Среднее время при наличии такой информации рассчитывается как период между получением разрешения на внешний набор и отправкой письма о назначении. В противном случае, запуском процедуры считается публикация объявления о вакансии, а ее окончания - отправка письма о назначении.

93. Из 15 отобранных личных дел лишь два касались новых работников – остальные 13 сотрудников постоянно работали в ВПП в среднем по семь лет. Один консультант непрерывно работал в ВПП с 1989 года, т.е. в течение 28 лет. В этом конкретном случае, попавшем в произвольную выборку, все началось с первого контракта сроком в 1,4 месяца.

94. Даже без учета этого из ряда вон выходящего случая, до заключения рассматривавшегося контракта сотрудники в среднем работали в ВПП 5,3 года<sup>34</sup>. Это среднее значение не является статистически репрезентативным, однако оно свидетельствует о том, что принцип использования консультантов для удовлетворения временных потребностей не применяется.

95. Личные дела консультантов не содержали никакой информации в отношении процедуры набора в плане отбора кандидатов или полученных заявок. В делах были все предыдущие контракты, а также материалы служебных аттестаций – все с полностью удовлетворительными или исключительными оценками. Имелись также биографии и описания должностных обязанностей. В целом эти профили совпадали, однако отсутствовали отметки о проверке квалификации и рекомендаций. Единственным официальным документом, всегда имевшимся в досье, была заявка на продление (HR-071), иногда включавшая ее краткое обоснование. Единственное более подробно документированное личное дело касалось случая совместного набора с Международным фондом сельскохозяйственного развития и Продовольственной и сельскохозяйственной организацией Объединенных Наций (ФАО).

96. Как отмечалось внешним аудитором выше, ВПП следует провести анализ собственной модели занятости и набора на старшие международные должности, включая консультантов, с целью создания системы, удовлетворяющей оперативным потребностям гибкости и эффективности и соответствующей принципам найма персонала на полученные в качестве добровольного взноса государственные средства<sup>35</sup>.

**Рекомендация 6. Внешний аудитор рекомендует ввести такую процедуру набора консультантов, которая предусматривала бы проведение открытого конкурса; исключения могут делаться в случаях крайней необходимости и при условии получения особого разрешения.**

**Рекомендация 7. Внешний аудитор рекомендует, чтобы в материалах о найме содержались все документы, необходимые для мониторинга соблюдения и соответствия процедур.**

<sup>34</sup> За исключением обязательных перерывов между двумя контрактами.

<sup>35</sup> См. Рекомендацию 1.

## 6. Служебная аттестация и управление эффективностью работы

### 6.1. Система управления эффективностью работы

#### 6.1.1. Модернизированный инструмент

97. По итогам внешней аудиторской проверки было рекомендовано консолидировать систему управления эффективностью работы ВПП. Были сделаны следующие рекомендации: внедрить показатели эффективности работы людских ресурсов в отделениях на местах; проводить систематические проверки назначений на должности уровня С5 и выше; а также проверки реализации Программы повышения показателей и компетентности (РАСЕ) с тем, чтобы стимулировать отделения на местах более основательно подходить к этой процедуре.

98. С тех пор ВПП сделала оценку результативности одним из основных положений своей стратегии в области людских ресурсов<sup>36</sup>. В качестве приоритетного направления названо "укрепление нацеленности на эффективность работы".

99. С 2004 года ВПП разрабатывает инструмент РАСЕ для оценки работы сотрудников. Он представляет собой компьютерную платформу, используемую для ежегодной аттестации сотрудников. Был разработан ряд руководств для управленцев с целью оказания им содействия в работе с этой системой и превращения оценки результативности в один из фундаментальных элементов культуры ВПП.

100. Система РАСЕ выросла с количественной точки зрения. Сейчас она охватывает всех международных и национальных сотрудников и консультантов. Вместе с тем, она не покрывает контракты на оказание услуг (КУ) и соглашения о специальных услугах (ССУ), на основании которых работает 49,3%<sup>37</sup> сотрудников ВПП. Управление ими по-прежнему осуществляется в ручном режиме. Далее, значительно улучшилась обратная связь – она выросла до 97% в 2015 году по сравнению с 64% в 2011 году.

101. Несмотря на эти достижения, контроль со стороны штаб-квартиры в Риме остается недостаточным. HRM отреагировал на эти замечания в том духе, что его роль заключается не в контроле над сотрудниками по вопросам оценки – этот инструмент, как и все остальные, предоставляемые этим вспомогательным подразделением, прежде всего предназначен для оказания содействия специалистам на местах. При этом HRM мог бы рассмотреть некоторые средства, которые содействовали бы обеспечению корректного и качественного проведения обзора РАСЕ руководителями, вне зависимости от того, являются ли они руководителями первого или второго уровня. **Таким образом, этим руководителям можно давать оценку, исходя из их способности правильно проводить процедуры РАСЕ в своих подразделениях, используя показатели эффективности для оценки их приверженности своему делу. Одним из таких показателей может быть число интервью, проведенных в течение года.**

---

<sup>36</sup> Стратегия ВПП в области людских ресурсов на 2014-2017 и 2016-2018 годы, а также функциональная стратегия ВПП в области людских ресурсов.

<sup>37</sup> 7 706/15 625.

102. Согласно данным выборки из 20 досье по PACE, рассмотренным внешними аудиторами, различные этапы обзора подробно комментировались руководителями младшего звена, в то время как замечаний от руководителей второй ступени было меньше. С точки зрения содержания комментарии носят весьма общий характер. Ошибки или слабые стороны работников упоминаются редко, а тон оценок часто слишком позитивен.

103. В связи с этим возникает вопрос о реальной эффективности PACE в оценке компетенций сотрудников. Рассмотрение результатов, полученных в ряде региональных бюро или в штаб-квартире, позволяет предположить, что система используется недостаточно эффективно для критической оценки результатов работы:

- в 2015 году в региональном бюро в Бангкоке из 838 сотрудников лишь один получил неудовлетворительную оценку, а 90% работников получили отличные или хорошие оценки;
- в региональном бюро в Найроби ни один работник в 2015 году не получил оценки "неудовлетворительно" или "неполное служебное соответствие";
- в 2015 году ни один сотрудник штаб-квартиры из 851, прошедшего оценку PACE, не получил оценки "неудовлетворительно" и лишь один – "неполное служебное соответствие";
- 15 февраля 2017 года лишь за несколько дней до завершения цикла за 2016 год HRM дал понять, что у него есть сведения о двух случаях неудовлетворительных оценок и 23 случаях неполного служебного соответствия.

104. Помимо этого, при оценке сотрудников недостаточно используются качественные показатели эффективности работы. HRM разработал должностные инструкции, лежащие в основе стандартизированной классификации различных классов, должностей и связанных с ними назначений. Соответственно, также могут быть разработаны стандартные и поддающиеся измерению показатели эффективности работы, которые будут способствовать укреплению системы оценки эффективности работы и дадут в распоряжение сети дополнительные средства оценки персонала. **Наконец, ВПП может провести анализ целесообразности выделения переменной части окладов персонала. В настоящее время такой метод не применяется. На начальном этапе его можно опробовать на руководителях.**

#### 6.1.2. Разработка новой политики по решению проблемы неудовлетворительного исполнения должностных обязанностей

105. Согласно ответам сотрудников, опрошенных в ходе аудиторской проверки, проблема неудовлетворительного выполнения служебных обязанностей в течение длительного времени не получала должного внимания в ВПП. В мае 2016 года ВПП приняла решение внедрить новую политику, основные элементы которой были изложены в директиве Директора-исполнителя<sup>38</sup>.

106. В дополнение к этой директиве в распоряжение руководителей, а также сотрудников, работающих на местах, были предоставлены ряд методических руководств и другой инструментарий, предназначенные для повышения их осведомленности в этих вопросах. Тем не менее, в 2015 году из почти 4 900 прошедших аттестацию сотрудников лишь девять получили оценку "неудовлетворительно".

---

<sup>38</sup> OED2016/008.

107. В таких случаях можно прибегнуть к процедуре обжалования, а также к стандартной процедуре подачи жалобы на имя Директора-исполнителя.

108. С целью принятия более активных мер по решению проблемы неудовлетворительного исполнения служебных обязанностей ВПП ввела более строгую процедуру для увольнения: после получения неудовлетворительной оценки на аттестации (а не после двух таких оценок подряд как раньше) с таким работником должен разрабатываться личный план устранения недостатков. Этот план должен быть реализован в течение шести месяцев. В случае, если по истечении этого срока не удалось добиться улучшения, можно начинать процедуру увольнения. До внедрения этой процедуры лишь один работник был уволен в 2013 году за неудовлетворительное выполнение служебных обязанностей.

109. Аналогичным образом, начиная с мая 2017 года, сотрудники, получившие оценку "неудовлетворительно", будут лишаться на один год автоматически предоставляемого бонуса – повышения на одну ступень в пределах класса.

110. Пока еще трудно оценить воздействие этой процедуры и связанных с ней различных инструментов, поскольку они были приняты лишь недавно. Однако они продемонстрировали желание ВПП более действенно способствовать решению этого вопроса.

**Рекомендация 8. Внешний аудитор рекомендует провести среднесрочный анализ возможности введения частичного вознаграждения за эффективность работы для управленческого персонала.**

**Рекомендация 9. Для закрепления нацеленности сотрудников ВПП на результат внешний аудитор рекомендует ВПП продолжать работу по улучшению коммуникации с сотрудниками и повышению уровня их информированности, особенно руководителей среднего звена, с тем, чтобы стимулировать их эффективно осуществлять процедуру оценки. В этих целях можно предложить разработать показатели для измерения эффективности и качества проведения оценки руководителями среднего звена.**

**Рекомендация 10. Внешний аудитор рекомендует регулярно проводить внутреннюю аудиторскую проверку выборки оценок в рамках РАСЕ, что поможет Отделу управления людскими ресурсами улучшать мониторинг качественных показателей и намечать целевые области для улучшения.**

## **6.2. Повышение по службе сотрудников уровня С1-С4**

111. В 2012 году внешний аудитор пришел к выводу, что решения в области людских ресурсов недостаточно отражались в ИТ-системе ВПП, что могло способствовать созданию атмосферы недоверия вокруг критериев продвижения по службе. Кроме того, аудиторы сочли, что страновые отделения и региональные бюро недостаточно подготовлены для грамотного управления персоналом и оказания ему поддержки.

112. Процедура для продвижения по службе сотрудников классов С1-С4 была пересмотрена в 2013 году. Она стала включать двухступенчатый анализ способностей и более полно учитывать служебные достижения сотрудника в прошлом<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> См. подробности в Приложении 4.

113. Команда внешнего аудитора изучила документацию, предоставляемую в распоряжение региональных бюро и страновых отделений для проведения различных мероприятий по обзору, и нашла ее тщательно проработанной и подробной, включая, к примеру, методические рекомендации для руководителей по проведению бесед с кандидатами, которым было отказано в продвижении по службе. Вместе с тем, учебный отдел отметил, что руководителям по-прежнему не хватало подготовки по методике проведения аттестации.

114. После введения поправок в 2013 году процедура продвижения по службе сотрудников категорий С1-С4 стала лучше управляемой и более транспарентной. Она позволяет проводить широкие консультации с прямыми и непосредственными руководителями с помощью двухступенчатой системы оценки в дополнение к системе оценки PACE.

115. Имеющиеся статистические данные свидетельствуют о том, что продвижение по службе касается незначительного числа работников, что подтверждает нерегулярный характер повышений в должности.

**Таблица 8. Сводная таблица повышения по службе сотрудников категорий С1-С4 после 2013 года**

	Всего сотрудник и (С1-С3)	Число сотрудников, имеющих право на продвижение	Число сотрудников, кандидатуры которых были вынесены на рассмотрение Группы по продвижению по службе сотрудников категории специалистов (ГПС)	Число сотрудников, рекомендованных ГПС	Число сотрудников, получивших повышение	% получивших повышение от числа имеющих право
2013 год	687	535	150	87	87	16%
2014 год	594	496	136	71	72	15%
2015 год	Н/д	Н/д	Н/д	Н/д	3	Н/д
2016 год	635	461	120	71	74	16%

Источник: WFP – HRM.

116. Почти 90% лиц, отобранных Группой по продвижению по службе (т.е. до принятия окончательного решения Директором-исполнителем), имели выслугу лет, дающую такое право, в пределах от 5 до 15 лет. Лишь 10% лиц, рекомендованных Группой, имели менее пяти лет выслуги. Такое повышение из одного класса в другой на протяжении всей карьеры происходит сравнительно редко. В связи с этим наблюдением HRM отметил, что большинство международных сотрудников выходит в отставку с должностей уровня С3 или С4 из-за того, что число должностей уровня С5 и выше весьма ограничено. Далее, очень небольшое число сотрудников набирается на уровне С1. Таким образом, карьера большинства сотрудников в ВПП развивается от уровня С2 до уровня С4, что ограничивает возможности для продвижения по службе.

## 7. Развертывание персонала

### 7.1. Процесс повторного назначения

117. Международные сотрудники категории специалистов обязаны каждые два-четыре года менять место службы в соответствии со шкалой, утвержденной Комиссией по международной гражданской службе, учитывающей класс и уровень безопасности в последнем месте службы. Этот процесс проходит на ежегодной основе, однако для освободившихся должностей может быть инициирован в любое время года.

118. Согласно данным доклада за 2015 год, было размещено 733 объявления о вакантных должностях, обработано 3 323 заявки (с учетом того, что один сотрудник мог подавать заявки на несколько должностей). Комитет по укомплектованию персоналом (как для сотрудников категории специалистов, так и для сотрудников высшего звена) провел десять заседаний для рассмотрения заявок. Эта процедура обеспечивает персонал HRM.

119. Начиная с 2012 года процесс повторного назначения претерпел ряд изменений, став более транспарентным и эффективным<sup>40</sup>. Этот процесс сегодня стал более управляемым и прослеживается через информационную систему управления людскими ресурсами. В рамках применения единой платформы для управления различными этапами карьерного роста (повторное назначение, продвижение по службе и оценка) все соответствующие решения прослеживаются и руководители обладают одинаковым объемом информации для обоснования своих решений.

120. Была введена процедура обжалования решений в Комитете по укомплектованию персоналом (в течение 15 дней после получения уведомления), а также система, позволяющая лицам, не получившим назначения на должности, на которые они заявлялись, получить объяснения от координатора по вопросам укомплектования персоналом. **Вместе с тем, эта формулировка весьма расплывчата и не уточняет, является ли такая обратная связь обязательной или ее следует добиваться.**

### 7.2. Процесс продвижения по службе применительно к должностям уровня С5 и Д1

121. Повышение до должности уровня С5 и Д1 осуществляется в рамках процесса повторного назначения с предоставлением должности более высокого уровня. Кандидатов для повторного назначения на должности уровня С5 и выше выбирают из числа сотрудников, уже занимающих должности такого уровня либо состоящих в кадровом резерве руководящего состава для назначения на должность этого уровня.

122. Данная процедура подверглась реформе в октябре 2015 года<sup>41</sup> с целью повышения объективности оценки кандидатов в процессе двухэтапного внутреннего обзора в дополнение к внешнему обзору, проводимому Центром повышения квалификации. Цель заключалась в одновременном рассмотрении технических компетенций и руководящих способностей.

---

<sup>40</sup> Более подробную информацию см. в Приложении 4.

<sup>41</sup> Эта реформа описана в директиве OED2015/018 от 1 октября 2015 года.

123. Пока еще рано давать оценку последствиям и эффективности этой недавней реформы. На первый взгляд, эта процедура тем не менее носит более формальный характер, и использование внешнего обзора укрепит объективность рассмотрения компетенций, необходимых для занятия руководящих должностей. Процедура сейчас полностью компьютеризована, что позволяет документировать различные этапы обзора и передавать одинаковый объем информации по каждому кандидату в Комитет по укомплектованию старшим персоналом<sup>42</sup>. Инструмент анализа способностей, имеющий понятный и удобный для пользователя интерфейс, рассчитан как на кандидатов, так и на интервьюирующих, что позволяет соблюдать шаг за шагом алгоритм процесса продвижения по службе.

124. После заседания принимается решение, которое подписывается Директором-исполнителем, который затем уведомляет кандидата о его или ее назначении, либо, в случае зачисления в кадровый резерв руководящего состава, передает эту информацию через Директора по людским ресурсам.

### **7.3. Кадровый резерв специалистов для чрезвычайного реагирования**

125. ВПП сталкивается с беспрецедентным числом чрезвычайных ситуаций. По состоянию на 15 февраля 2017 года персонал ВПП принимал участие в шести чрезвычайных операциях самого высокого уровня L3: Ирак, Йемен, Нигерия, Сирийская Арабская Республика, Южная Африка, Южный Судан.

126. Оперативное реагирование на чрезвычайные ситуации требует массивного наращивания числа операторов в опасных районах в течение очень короткого срока. В этой связи в 2014 году ВПП создала кадровый резерв специалистов для чрезвычайного реагирования (КРЧР). Этот кадровый резерв был сформирован с целью поддержания в состоянии 72-часовой готовности контингента обученных людей, которые независимо от выполнения своих текущих обязанностей могут быть направлены для оказания помощи сотрудникам, уже работающим на местах. Он открыт для всех сотрудников и обновляется ежегодно. Кандидаты проходят оценку со стороны руководителей на различных уровнях на предмет соответствия конкретным критериям. Они должны иметь опыт работы в условиях чрезвычайной ситуации.

127. Метод развертывания персонала в чрезвычайных ситуациях был апробирован в Йемене в июле 2015 года в ситуации уровня L3<sup>43</sup>. Согласно данным отчета о внутренней ревизии, в этом страновом отделении, опубликованного в апреле 2016 года, на изменение интенсивности чрезвычайной ситуации не последовало необходимой реакции, что частично можно объяснить пробелами в кадровом резерве.

128. Этот доклад затрагивал конкретные вопросы и на его основании нельзя было делать выводы применительно ко всем операциям. Вместе с тем, удалось выявить ряд серьезных ошибок в развертывании персонала<sup>44</sup>:

- сотрудники не прошли надлежащей подготовки для действий в данной оперативной обстановке;
- временное прикомандирование персонала из других отделений было трудно реализовать на практике в связи с нежеланием страновых директоров отпустить своих сотрудников;

<sup>42</sup> Форма заявки, резюме, PACE, результаты первого и второго обзора, доклад CDC.

<sup>43</sup> Ранее уровень L2.

<sup>44</sup> Report № AR/16/13.

- на месте отсутствовали надлежащие условия для работы, что повлекло многочисленные задержки, особенно в плане текучести кадров;
- разрешенный набор персонала для наращивания масштабов операции проходил с задержкой. Поэтому в течение всего этого периода, рассматривавшегося в ходе аудиторской проверки, место руководителя подразделения материально-технического обеспечения операции оставалось вакантным. Точно так же в разумные временные рамки не был принят на работу ни один сотрудник по безопасности.

129. Из таблицы ниже следует, что члены кадрового резерва не составляли большинство работников, развернутых в качестве временного подкрепления во время кризиса уровня L3.

**Таблица 9. Доля сотрудников из резерва чрезвычайного реагирования и сотрудников, командированных из других мест службы**

L3	Развернуто из резерва	Всего развернуто
Ирак (восстание в Мосуле)	12	29
Нигерия	39	45
Южный Судан	31	Нет данных
Южная Африка	42	76
Сирийская Арабская Республика	17	Нет данных
Йемен	19	52

Источник: WFP – HRM.

130. Помимо вопроса о числе сотрудников, готовых к развертыванию в чрезвычайных ситуациях, стоит и вопрос об их распределении. Приведенные ниже данные показывает, что из 472 лиц, числящихся в резерве, лишь 48 относятся к международным сотрудникам категории специалистов (10,1%), в то время как сотрудники на временных контрактах (КУ-ССУ) составляют свыше четверти от общего числа (28,6%). В ходе интервью руководители ВПП говорили, что некоторые сотрудники на срочных контрактах рассматривали включение в этот резерв как способ повышения своих шансов на получение долгосрочного контракта или дальнейшего продвижения по службе.

**Таблица 10. Состав резерва, начиная с 2014 года**

	2014 год	2015 год	2016 год
<b>Международные сотрудники (С1-С5)</b>	90	50	48
<b>ГСП</b>	71	58	54
<b>Добровольцы ООН</b>	30	11	10
<b>Национальные сотрудники (А-С)</b>	149	137	98
<b>Общее обслуживание (2-7)</b>	223	225	127
<b>КУ</b>	185	160	126
<b>ССУ</b>	2	2	9
<b>Итого</b>	750	643	472

Источник: WFP – HRM.

131. В целях достижения баланса между категориями сотрудников, развернутых на местах, ВПП в настоящее время рассматривает возможность создания кадрового резерва руководящих работников из международных сотрудников руководящего звена классов С5, Д1 и Д2. Это позволит диверсифицировать компетенции, требующиеся от работников, направляемых в эти весьма специфичные операции. Эта идея все еще находится в стадии планирования в ожидании одобрения Директора-исполнителя. ВПП также изучает возможность создания межучрежденческого резерва, в который можно будет включать сотрудников правительственных органов (Французское агентство развития [AFD], Министерство по вопросам международного развития [DFID] и др.) или неправительственных организаций (НПО), однако эти обсуждения ведутся лишь в предварительном порядке. Был также создан резерв для консультантов.

**Рекомендация 11. Внешний аудитор рекомендует оперативно составить список кадрового резерва руководящих работников с тем, чтобы диверсифицировать категории персонала, развертываемого на местах, и тем самым обеспечить эффективность операций чрезвычайного реагирования.**

## **8. Политика для оказания содействия набираемым на местной основе сотрудникам**

### **8.1. Проект перевода местного персонала**

132. На долю персонала, набираемого на местах, приходится 80% работников ВПП. Улучшение их положения и условий работы рассматривается руководством в качестве одной из основных целей политики в области людских ресурсов. Эта тема не нова и постоянно возникает снова. Меры, принимавшиеся до начала 2016 года, реализовывались в течение двух основных периодов:

- в 2005 году ВПП перевела на срочные контракты всех сотрудников, работавших на основе контрактов на оказание услуг более пяти лет, однако это коснулось ограниченного числа работников;
- в 2014 году ПРООН в рамках проекта перевода местного персонала передала ВПП администрирование 3 600 контрактов сотрудников (НСС и сотрудников категории общего обслуживания). Указанные сотрудники получили более выгодную медицинскую страховку.

133. В 2013 году компания "Boston Consulting Group" провела исследование по вопросу о переводе на срочные контракты сотрудников, работавших на основании контрактов на оказание услуг.

134. Она пришла к выводу о том, что эту операцию можно осуществить, затратив на нее порядка 17,5 млн долл. США, или 4,1% расходов на персонал страновых отделений. Она предложила несколько инициатив по экономии с целью компенсировать эти расходы, включая привлечение внешних подрядчиков для некоторых видов деятельности, увольнение работников, неудовлетворительно исполняющих служебные обязанности (что является весьма чувствительной темой), а также перевод 10% сотрудников с контрактов на оказание услуг на более короткие соглашения о специальных услугах. Однако этот последний момент вступал в противоречие с заявленным подходом.

135. Этот проект продолжал разрабатываться в двух странах. Подробное исследование было проведено в Эфиопии. Он не был реализован отчасти в силу дополнительных затрат, связанных с этой операцией, а также значительного сокращения финансовых ресурсов отделения. Новый директор отделения в настоящее

время изучает возможность возобновления этого проекта, пусть и в менее амбициозных масштабах.

136. В Гондурасе, где отделение намного меньше, но финансирование стабильно, подход при его осуществлении несколько отклонился от плана, так как хотя некоторые контракты на оказание услуг были преобразованы в срочные контракты, другие были преобразованы в ССУ, что противоречило изначальной цели консолидации условий.

## **8.2. Проект национального персонала**

137. Директор-исполнитель на общем собрании персонала объявила о своем желании возобновить этот проект. В меморандуме, опубликованном в апреле 2016 года, ставилось несколько целей.

### **8.2.1. Исследование по вопросу о преобразовании контрактов на оказание услуг в срочные контракты**

138. Более половины сотрудников на контрактах на оказание услуг и на ССУ работали в ВПП более трех лет. Такой срок не соответствует определению статуса этих контрактов, приведенных в руководстве для работников на контрактах на оказание услуг и в руководящих принципах ВПП по использованию ССУ в отделениях на местах, – утвержденных Директором-исполнителем:

- "КУ предназначены для привлечения лиц (...) для исполнения временных функций, определенных как ограниченные и требующихся в течение определенных периодов времени – во время чрезвычайных ситуаций, специальных операций и программной деятельности с ограниченным сроком";
- "ССУ подходят для деятельности продолжительностью менее шести месяцев либо деятельности, которая не будет продлена после 11 месяцев".

139. Помимо правовых и этических соображений, некоторые руководители страновых отделений полагают, что сам факт нестабильности статуса контракта на оказание услуг является одной из причин оттока сотрудников, в т.ч. в другие организации системы Организации Объединенных Наций или в НПО. Такая ситуация сложилась в Иордании – стране с высоким спросом со стороны международных организаций и НПО с учетом притока беженцев.

140. Оговорки, высказываемые некоторыми страновыми директорами в отношении преобразования КУ в срочные контракты, аналогичны тем, в силу которых в штаб-квартире предпочитают статус консультанта:

- расходы там меньше в связи с особенностями пенсионного обеспечения (увязка с национальной системой, а не с Пенсионным планом Организации Объединенных Наций, либо, если национальная система отсутствует, дополнительная выплата в пределах 8% оклада, позволяющая сотруднику вносить вклад в пенсионный фонд);
- такие контракты легко не возобновлять с учетом того, что не требуется давать никаких объяснений;
- контракты на оказание услуг четко не ограничены по времени (принципиальное отличие от консультантов).

141. Ряд страновых отделений вновь пытается добиться этой цели. В докладе "Внутренняя ревизия работы в области управление людскими ресурсами в страновых отделениях" упоминается случай Сомали.

142. В этом отделении по состоянию на 31 декабря 2015 года работало 336 национальных сотрудников, из которых 261 – на основе контрактов на оказание услуг или ССУ. В ноябре 2015 года в отделении был проведен АКС с целью пересмотра соотношения между штатными (ОО-СК и НС-А) и внештатными (КУ и ССУ) сотрудниками. Был сделан вывод о том, что 127 сотрудников на контрактах на обслуживание должны быть переведены на срочные контракты. Цель заключалась в том, чтобы осуществить эти изменения до конца 2016 года, т.е. до анализа ситуации с ССУ.

143. Масштаб затрат на эти операции пока до конца не ясен. Внутренние аудиторы рекомендовали продолжить реализацию этой стратегии, но подчеркнули, что при этом следует учитывать объем финансирования и потребности программной деятельности.

144. При наличии высокой текучести работников на контрактах на оказание услуг может оказаться полезным сопоставить дополнительные расходы на изменение статуса со стоимостью текучести кадров: потеря знаний, незаполненные вакантные должности, расходы на процедуру найма, требующуюся для замещения уходящих работников и др.

145. Так или иначе, любые дополнительные расходы отличаются в зависимости от страны, и трудно внедрить программу изменения статуса для значительной доли сотрудников отделения без тщательной предварительной проработки.

146. Следует также проявлять осторожность при калькуляции ожидаемых выгод, особенно когда они касаются элементов, пусть и реальных, но с трудом поддающихся оценке с течением времени, как, к примеру, повышение мотивации.

**Рекомендация 12. Внешний аудитор рекомендует предвзято любое изменение статуса значительного числа сотрудников страновых отделений тщательным и взвешенным анализом возникающих дополнительных расходов и соответствующего финансирования.**

#### 8.2.2. "Национализация" должностей

147. Помимо вопросов, касающихся статуса, существует проблема обеспечения лучших рабочих мест и профессионального роста для национальных сотрудников.

148. Существует относительный паритет между семью классами сотрудников категории общего обслуживания, работающими на местах, за исключением двух высших классов ОО6 и ОО7, которые занимают 51% от общего количества работников этой категории (3114 человек).

149. Вместе с тем, наблюдается существенный дисбаланс между классами НСС в ущерб двум высшим классам (из четырех). На эти два класса по состоянию на 31 декабря 2016 года приходилось 12% от 929 сотрудников. Лишь пять сотрудников (0,5%) занимают должности самого высокого класса (НС-Д).

150. Соответственно, возникают две проблемы:

- трудно предложить достойное развитие карьеры таким сотрудникам;
- налицо риск недостаточно эффективного использования потенциала работников вследствие того, что наиболее привлекательные должности предназначаются для международных сотрудников категории специалистов.

151. При этом замена международного персонала на срочных контрактах на НСС там, где это возможно, сама по себе не влечет расходов, а наоборот, скорее приносит экономию.

152. Другим решением, представляющимся более затратным, будет возможность получения некоторыми НСС статуса международных сотрудников и даже разработка подходящей процедуры, включающей элемент конкуренции (сходную с той, что используется для продвижения по службе международного персонала).

153. Можно сформулировать две рекомендации: одна касается расширения обязанностей, возлагаемых на НСС; другая – содействия их профессиональному росту и изменению статуса.

**Рекомендация 13. Внешний аудитор рекомендует предложить директорам страновых отделений в ходе анализа кадровой структуры рассмотреть возможность назначения НСС на определенные должности для международного персонала.**

**Рекомендация 14. Внешний аудитор рекомендует изучить возможность улучшения перспектив профессионального роста для национальных сотрудников категории специалистов путём финансирования создания дополнительных должностей более высоких уровней за счёт ликвидации должностей международных сотрудников категории специалистов эквивалентного уровня.**

154. Введение в 2016 году должности координатора проекта национального персонала проекта, отчитывающегося непосредственно перед Директором-исполнителем, и создание руководящего комитета во главе с региональным директором должно способствовать выполнению ВПП этой работы.

## **9. Служба управления людскими ресурсами**

155. Одновременно с внедрением новых процессов стремилась развиваться и сама служба управления людскими ресурсами ВПП.

156. Заявленной целью с 2014 года является переход от службы, занятой в основном административными и техническими функциями, к службе, играющей роль делового партнера, оказывающей руководителям оперативных направлений и сотрудникам содействие с добавленной стоимостью, выходящее далеко за рамки управления процедурами в различных областях<sup>45</sup>.

157. К мерам, подробно рассмотренным в настоящем докладе, относятся:

- распространение, посредством целого ряда документов, стратегического подхода к людским ресурсам<sup>46</sup>;

<sup>45</sup> Структура должностей, аттестация и повышения, консультации сотрудников, обучение и повышение квалификации персонала и др.

<sup>46</sup> См. в частности, «WFP HR Functional Strategy; A framework for delivering WFP's People Strategy», «WFP People Strategy», «Fit for Purpose review HRM».

- постановка и мониторинг решения задач по внедрению новых процедур управления людскими ресурсами;
- проведение ежегодных рабочих совещаний руководителей подразделений людских ресурсов со всего мира (свыше 100 человек);
- укрепление кадровой службы в штаб-квартире и утверждение новых обозначений для оказываемых ею услуг для отражения новых задач;
- создание интерактивного портала людских ресурсов, предоставляющего сотрудникам доступ к большинству правил и информации, развитие таких онлайн-процессов, как дистанционный набор персонала;
- повторение в 2015 году общесистемного опроса персонала, как в 2012 году. Более высокая активность (70% по сравнению с 44% в 2012 году) отразила интерес сотрудников к заданным вопросам, а увеличение доли положительных ответов на большинство вопросов также стало позитивным сигналом.

158. Наблюдаемые изменения соответствуют политике в области людских ресурсов, уделяющей меньше внимания процедурам и больше – консультированию и поддержке руководителей среднего звена. Вместе с тем, пока еще слишком рано давать оценку влиянию этих изменений на оперативную деятельность – помимо того, что сигнал был услышан. Несомненно, что поведенческие перемены в системе с прочной корпоративной культурой проявятся лишь спустя годы.

159. Следует четче определить основную роль службы управления людскими ресурсами: это подразделение, которое дает в распоряжение децентрализованных отделений широкий инструментарий, но оставляет его использование на их усмотрение, либо это подразделение, которое непосредственно руководит использованием этих инструментов?

## **V. ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ**

160. Группа аудиторов выражает искреннюю благодарность HRM за сотрудничество, оперативность и качество его ответов во время аудиторской проверки, а также Отделу финансов и казначейства (RMF) за содействие в предоставлении финансовой информации.

Конец аудиторского заключения.

**Приложение 1. Резюме хода выполнения рекомендаций предыдущей аудиторской проверки работы в области людских ресурсов**

№	Тема	Рекомендации	Выполнение	Частично выполнена	Не выполнена	Примечания
2012/1		Рекомендация 1. Анализ кадровой структуры (АКС) должен быть интегрирован с 5-летней стратегией страны и с прогнозами укомплектования персоналом посредством индивидуальных проектных планов. Комплексными АКС, включающими потребности во внештатных ресурсах (в т. ч. в консультантах), следует в целом руководствоваться при направлении персонала на места.	x			i) Штаб-квартире следует рассмотреть вопрос о реализации проекта планирования рабочей силы, позволяющего прогнозировать целевой штат сотрудников на основе различных сценариев кризисов. ii) В качестве исходных данных можно использовать результаты обзоров кадровой структуры на местном уровне, которые можно проводить на систематической / ежегодной основе.
2012/2		Рекомендация 2. РБ должны быть обеспечены специалистами, обладающими знаниями и навыками для поддержки осуществления обзоров СШР в страновых отделениях и оказания помощи Отделу HRM в периодическом представлении результатов АКС в целях корпоративного планирования ЛР посредством структурированного механизма.	x			Была действительно внедрена классификация должностей, однако ВПП не смогла продемонстрировать полное соответствие назначений и набора этой матрице. Более того, обучение руководителей подразделений людских ресурсов на местах начнет проводиться не ранее 2017 года.
2012/3		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	x			

№	Тема	Рекомендации	Выполнение	Частично выполнена	Не выполнена	Примечания
		течение многолетнего периода. Следует также определить меры уменьшения рисков.				
2012/4		Рекомендация 4. ВПП следует внедрить надзорный механизм за соблюдением соответствия уровня должностей, утвержденных для каждого проекта, стандартной классификации и обеспечением принятия решений не только на основе наличия финансирования.	x			В распоряжение отделений на местах была предоставлена четкая методика для поддержки принятия ими решений по вопросам найма. Вместе с тем, ВПП не располагает возможностями для мониторинга и проверки обоснованности решений.
2012/5		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. Следует также внедрить процесс периодического информирования высшего руководства об итогах проверок.			x	
2012/6		Рекомендация 6. Должен быть подготовлен календарный график оперативного завершения подготовки общеорганизационного плана действий в области людских ресурсов и его последующего осуществления.	x			
2012/7		Рекомендация 7. Кадровые решения должны быть четко документированы, включая обоснование исключений, все такие документы должны регистрироваться.	x			Решения по кадровым вопросам стало легче отслеживать в информационной системе ВПП. Вместе с тем, будучи децентрализованной

№	Тема	Рекомендации	Выполнение	Частично выполнена	Не выполнена	Примечания
						организацией, ВПП приняла решение не проверять пристально все решения по кадровым вопросам, принимаемые на местах.
2012/8		Рекомендация 8. ВПП должна признать риски, связанные с использованием закрытого контура при приеме на работу, и определить меры контроля для снижения этих рисков.	x			
2012/9		Рекомендация 9. Мы рекомендуем, чтобы доклады РАСЕ служили в качестве первичной основы для определения круга сотрудников, которые должны рассматриваться Группой по продвижению по службе (ГПС). Это в свою очередь повысит ценность РАСЕ, качество оценки РАСЕ и будет способствовать соблюдению графиков.	x			Модернизация платформы РАСЕ позволила превратить ее в ключевой элемент в целом в принятии решений в области людских ресурсов (назначения, аттестации, продвижение по службе).
2012/10		Рекомендация 10. Структурированный механизм обратной связи с персоналом в отношении кадровых решений повысит доверие к этому процессу.	x			
2012/11		Рекомендация 11. Мы вновь подтверждаем Рекомендацию 17 нашего доклада об операциях в Сомали, касающуюся своевременного и качественного характера оценок РАСЕ.	x			
2012/12		Рекомендация 12. Всесторонний обзор, включающий мнение подчиненных, должен стать частью ежегодной оценки сотрудников руководящего звена.	x			Всесторонняя аттестация руководителей должна стать систематической ежегодной процедурой. На

№	Тема	Рекомендации	Выполнение	Частично выполнена	Не выполнена	Примечания
						сегодня она состоялась лишь единожды.
2012/13		Рекомендация 13. ВПП должна разработать политику в области обучения с целью постоянного укрепления потенциала персонала и обеспечить ее интеграцию с рабочими процессами.	x			Политика в области обучения существенно укрепилась после 2012 года. Вместе с тем, предстоит решить проблему выделения бюджетных средств на нужды обучения.
2012/14		Рекомендация 14. Система управления знаниями поможет ВПП эффективно использовать полезные сведения, содержащиеся в разрозненных докладах и хранящиеся в различных подразделениях Организации. Сдача документов в бумажном виде и на электронных носителях должна стать важным пунктом в обходном листе, подписываемом сотрудником при переназначении или перед уходом в отставку.	x			В сети были размещены программы для оказания содействия сотрудникам, покидающим свои должности. Вместе с тем, в настоящее время невозможно оценить эффективность системы передачи дел и насколько полно ее используют сотрудники.
2012/15		Рекомендация 15. Учебные модули всех функциональных областей и различных подразделений должны быть связаны с СУО.	x			Согласно отзывам опрошенных сотрудников, интерфейс управления модулем СУО можно сделать более удобным для пользователей.
<b>Общее число невыполненных рекомендаций: 1</b>			14		1	

## Приложение 2. Категории персонала ВПП

	УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ			ОПЕРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ		
	Категория	Место службы	Набор	Категория	Место службы	Набор
<b>ШТАТНЫЙ ПЕРСОНАЛ</b>	<i>Международные сотрудники категории специалистов</i>	Штаб-квартира / ДО	Международный	<i>Сотрудники категории общего обслуживания - ОО</i>	Штаб-квартира / ДО	Местный
	<i>Международные сотрудники категории специалистов (краткосрочные контракты)</i>	Штаб-квартира / ДО	Международный	<i>Сотрудники категории общего обслуживания (краткосрочные контракты)</i>	Штаб-квартира / ДО	Местный
	НСС	ДО	Местный			
	Младший сотрудник категории специалистов (МСС)	Штаб-квартира / ДО	Международный			
<b>ВНЕШТАТНЫЙ ПЕРСОНАЛ</b>	<i>Консультант</i>	Штаб-квартира / ДО	Международный	ССУ	Штаб-квартира / ДО	Местный
				<i>Соглашение о прикомандировании сотрудников с возмещением</i>	Штаб-квартира / ДО	Местный
	<i>Стажер</i>	Штаб-квартира / ДО	Местный / международный	<i>Контракт на оказание услуг</i>	ДО	Местный
	<i>Добровольцы ООН</i>	Штаб-квартира / ДО	Местный / международный	<i>Временные работники</i>	Штаб-квартира / ДО	Местный
			<i>Добровольцы ООН</i>	Штаб-квартира / ДО	Местный	

**I. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ**

**Международные сотрудники категории специалистов** – международные сотрудники категории специалистов (С1-Д2) и более высокой категории являются высококвалифицированным персоналом на бессрочных контрактах (без точной даты истечения срока действия), постоянных контрактах (без определенного лимита времени) или срочных контрактах (на непрерывный срок не менее одного года с указанной даты истечения). Они

набираются на международном уровне с перспективой работы в нескольких странах, обычно на основе ротации.

**Международные сотрудники категории специалистов на краткосрочных контрактах** – международный персонал, нанимаемый на основе краткосрочных контрактов продолжительностью менее 12 месяцев для работы в штаб-квартире и на местах. В случае принятия решения об их повторном назначении сотрудники на краткосрочных контрактах обязаны сделать месячный перерыв в сроке службы.

**Младшие сотрудники категории специалистов** – МСС являются частью программы, спонсируемой правительствами развитых стран для обеспечения обучения и приобретения опыта для молодых специалистов, желающих продолжить свою карьеру в области оказания международной помощи в целях развития. Они работают на основе срочных контрактов.

**Национальные сотрудники категории специалистов** – НСС являются набранными на местной основе сотрудниками категории специалистов на периферийных местах службы, работающих на уровнях от НС-А до НС-Д. Они работают на основе постоянных контрактов (без определенного лимита времени) или срочных контрактов (непрерывно в течение не менее одного года с указанной датой истечения срока). Условием для их назначения является проживание на расстоянии от места службы, позволяющем им ежедневно ездить на работу и с работы. На них не распространяется политика ротации.

## II. ОПЕРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ

**Сотрудники категории общего обслуживания** – персонал ОО – это набираемый на местной основе административный или технический вспомогательный персонал, работающий на уровне от ОО1 до уровня ОО7. Они работают на основе срочных или постоянных контрактов. Условием для их назначения является проживание на расстоянии от места службы, позволяющем им ежедневно ездить на работу и с работы. На них не распространяется политика ротации. Сотрудники категории общего обслуживания могут быть приняты на должности в штаб-квартире, отделениях по связи или в отдаленных местах службы.

**Сотрудники категории общего обслуживания на краткосрочных контрактах** – сотрудники категории общего обслуживания на краткосрочных контрактах назначаются на непродолжительный срок (не более 11 месяцев с указанием даты истечения срока действия). В случае принятия решения об их повторном назначении они обязаны сделать месячный перерыв в сроке службы. Они нанимаются для удовлетворения временных и/или краткосрочных потребностей в связи с отсутствием регулярного персонала (например, отсутствие на рабочем месте в связи с ежегодным отпуском, болезнью, отпуском в связи с рождением ребенка, деловой поездкой или краткой командировкой). Сотрудники категории общего обслуживания на краткосрочных контрактах могут также получать специальные краткосрочные назначения. Как правило, их нельзя нанимать на срок менее одного месяца. Подобные потребности во временной помощи должны удовлетворяться в рамках регулярного штатного расписания Отдела.

## III. ВНЕШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ – УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПЕРСОНАЛ

**Консультанты** – консультанты являются признанными авторитетами или специалистами в конкретной области, кого привлекают в работе в течение ограниченного периода времени для оказания консультативных или презентационных услуг. Они являются сотрудниками, набираемыми на ограниченный срок, не превышающий 11 месяцев, для предоставления экспертных консультаций в специализированных областях, не покрываемых Программой. В отдельных случаях консультанты также могут использоваться на временной основе для выполнения функций штатного персонала в случаях, когда штатные сотрудники не могут немедленно быть задействованы для работы в условиях чрезвычайной ситуации или для оперативной деятельности. Консультанты могут назначаться: а) на срок выполнения конкретного задания; б) для выполнения ряда конкретных заданий в течение определенного периода

времени (за фактически отработанное время – WAE); с) на безвозмездной основе (WOC), когда они не вправе получать никакого вознаграждения. Консультант не может работать в этом качестве более четырех лет, т.е. 44 из 48 месяцев. При возникновении такого случая консультанту следует предоставить значительный перерыв в службе в три месяца или более, либо оформить приемлемый срочный контракт по обстоятельствам.

**Стажеры** – стажеры являются студентами, завершившими на момент трудоустройства в Программе обучение в течение не менее двух лет в высшем учебном заведении и зачисленные в университет или послевузовское учебное заведение, в котором они обучались в течение последних 12 месяцев. Программа стажировки должна носить профессиональный характер и включать аналитическую и концептуальную работу в числе задач, поручаемых стажерам. Однако стажеры не должны выполнять управленческие или надзорные функции, отвечать за вопросы финансирования и закупок, заменять штатный персонал или выполнять должностные обязанности по вакантной должности. Стажеры получают стипендию для покрытия основных расходов на проживание.

**Добровольцы Организации Объединенных Наций** – добровольцы ООН являются составной частью программы, администрируемой ПРООН и финансируемой ВПП или Программой Добровольцев Организации Объединенных Наций (ДООН) в Бонне. Добровольцы получают ежемесячное пособие и выплаты на покрытие основных вспомогательных расходов. Как правило, они работают по два года.

#### IV. ВНЕШТАТНЫЕ СОТРУДНИКИ – ОПЕРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ

**Соглашение о специальных услугах** – лица, работающие на основании соглашений о специальных услугах (ССУ), являются сотрудниками штаб-квартиры, отделений по связи или периферийных мест службы. ССУ является способом найма консультантов, временных сотрудников категории профессионалов и вспомогательного персонала для исполнения обязанностей в течение сравнительно короткого периода времени. Лицо, подписавшее контракт, должно быть гражданином страны пребывания или владельцем вида на жительство с правом работы, полученным до заключения ССУ. ССУ подходит для деятельности продолжительностью менее шести месяцев либо деятельности, которая не будет продлена после истечения на период более 11 месяцев, во время чрезвычайных ситуаций или операций по оказанию чрезвычайной помощи, во время пиковой рабочей нагрузки, семинаров и конференций, периодов отпусков штатных сотрудников либо на время первоначальных мероприятий до получения финансирования и определения должностных обязанностей и пр. При наличии постоянной потребности в услугах на протяжении более 11 месяцев следует рассмотреть вопрос о применении других форм контрактных инструментов. В случае принятия решения об их повторном назначении сотрудники на ССУ обязаны сделать трехмесячный перерыв в сроке службы. Сумма вознаграждения указывается в каждом ССУ и выплачивается в виде единовременной выплаты за услуги в сроки, указанные в соглашении.

**Контракт на оказание услуг** – КУ является договорным инструментом, применяемым исключительно за пределами штаб-квартиры. КУ предназначены для привлечения на местной основе отдельных лиц на следующих условиях: а) для исполнения временных функций, определенных как ограниченные и требующихся в течение определенных периодов времени – во время чрезвычайных ситуаций, специальных операций и программной деятельности с ограниченным сроком; б) для оказания вспомогательных услуг, которые в нормальных условиях были бы заказаны на основе аутсорсинга у компании, однако такие компании либо отсутствуют, либо такие меры не рекомендуются в связи с обстановкой – речь идет об услугах в области хранения, безопасности и ИКТ. Для получения любых из вышеперечисленных услуг в течение срока, не превышающего шесть месяцев, требуется использовать ССУ. Оно заключается на минимальный срок в 6 месяцев и может продлеваться, но не более чем на 12 месяцев за раз. КУ может продлеваться без перерыва в оказании услуг, однако периферийным отделениям ВПП следует рассмотреть возможность использования альтернативных контрактных инструментов – вариант срочного контракта – в случае, если потребность в услугах сохраняется на протяжении более длительного периода времени, так как этот вариант заключения контрактных отношений

с внештатным персоналом предназначен для обеспечения временных, ограниченных по срокам функций. Сумма вознаграждения по нему обычно меньше, чем шкала окладов ООН для штатных сотрудников, меньше льгот и выплат, отсутствуют варианты продвижения по службе.

**Добровольцы ВПП** – добровольцами ВПП являются набранные на местном уровне лица, бесплатно оказывающие услуги ВПП. Они не имеют отношения ни к ДООН, ни к программе стажеров ВПП. Добровольцы ВПП могут оказывать дополнительное содействие ВПП, однако их нельзя использовать в качестве замены персонала на постоянной основе. Услуги добровольцев не оплачиваются, но тем не менее Программа предоставляет им страховку в рамках плана медицинского страхования внештатных работников (MCS) от несчастных случаев, болезни или смерти во время работы в ВПП, а также при необходимости оплачивает путевые расходы и покрытие в рамках политики страхования от рисков военных действий и на случай злоумышленных действий.

**Временные работники** – временных работников нанимают на непродолжительное время для выполнения работы, обычно связанной с физическим трудом, носящей временный, нерегулярный или сезонный характер и оплачиваемой по дневным или сдельным расценкам. Типичными, но не исчерпывающими, примерами здесь являются стивидоры или иной персонал, занятый погрузочно-разгрузочными работами по приемке и отправке партий продовольствия и оборудования, уборщицы и садовники. Временных работников можно нанимать на срок не более трех месяцев подряд и не более девяти месяцев в течение любого 12-месячного периода. В случае, если их услуги требуются на протяжении более длительного периода, следует применять другие доступные формы контрактов (напр., ССУ или КУ).

**Соглашение о временном прикомандировании** – такие лица задействуются на основе соглашения с аккредитованной компанией, государственной организацией, национальным органом или другим юридическим лицом, используемым для получения услуг специалиста в конкретной технической области.

### Приложение 3. Процедуры найма

#### I. Набор на международном уровне

1. Сотрудники категории специалистов и выше набираются на международном уровне под контролем штаб-квартиры так же, как и младшие сотрудники категории специалистов и консультанты.

*а) Набор международных сотрудников категории специалистов и выше*

2. Процедура набора может начаться по решению Директора-исполнителя или Комитета по набору кадров и назначению на должности, подлежащие замещению в порядке ротации, либо директора Отдела управления людскими ресурсами в отношении прочих должностей<sup>1</sup>.

3. Набор внешних кандидатов разрешается лишь тогда, когда вакансию не удалось заполнить несмотря на две попытки повторного назначения подряд, за исключением развертывания персонала в чрезвычайных ситуациях третьего уровня (L3), когда разрешено применять упрощенные процедуры. Он также может быть разрешен сразу после освобождения должности, особенно в процессе создания новых функций, когда ВПП прогнозирует нехватку подходящих компетенций внутри организации. Объявления о вакансиях публикуются на вебсайте ВПП и распространяются в рамках единой системы Организации Объединенных Наций, а также, где уместно, по другим каналам на усмотрение Отдела управления людскими ресурсами.

4. Менеджер по набору обязан завершить процедуру внешнего найма в течение шести месяцев. В случае, если процесс набора не уложился в эти сроки, необходимо подать заявку о его продлении на имя руководителя Отделения размещения талантливых сотрудников и повышения квалификации.

5. Помимо соответствия минимальным требованиям в плане языковой подготовки, квалификации и профессионального опыта, кандидатов оценивают с помощью матрицы компетенций, специально разработанной для каждой должности. Отдел управления людскими ресурсами вносит в короткий список кандидатов, удовлетворяющих всем этим критериям. Желательно, чтобы в такой короткий список вошло более трех кандидатов.

6. В соответствии с руководством по работе с людскими ресурсами, предпочтение отдается кандидатам, соответствующим всем требованиям, предъявляемым к этой должности, и ранее работавшим в ВПП или включенным в "резерв талантов". Такие резервы<sup>2</sup> создаются для облегчения процедуры набора на некоторые должности уровня С2-С4.

7. Менеджер по набору формирует комиссию для собеседования с кандидатами из короткого списка. В ее состав входят три человека: для должностей уровня С1-С4 – менеджер по набору или его представитель, координатор по набору и менеджер по людским ресурсам на международном уровне. Для должностей уровня С5 и выше ее составляют менеджер по найму, директор Отдела управления людскими ресурсами или его представитель и один из руководителей высшего звена.

---

<sup>1</sup> См. Приложение 1 раздела II.3 Руководства по работе с людскими ресурсами.

<sup>2</sup> Приказ Директора-исполнителя OED2014/017 от 28 ноября 2014 года.

8. По итогам собеседований комиссия рекомендует одного из кандидатов директору Отдела управления людскими ресурсами, который распоряжается начать процесс назначения. Кандидатуры на должности уровня С5 и Д1, в том числе на должности страновых директоров, также представляют Директору-исполнителю. Отдел управления людскими ресурсами проверяет квалификацию отобранного кандидата и информирует менее удачливых кандидатов. Если предлагаемый кандидат не получает окончательного одобрения, комиссия может предложить другую кандидатуру или продолжать настаивать на своем выборе.

9. Решение комиссии излагается в докладе, к которому прилагаются все документы, имеющие отношение к этой процедуре набора (объявление, описание должности, матрица оценки, перечень кандидатов с разбивкой по полу и гражданству), что позволяет обосновать сделанный выбор.

10. В соответствии с руководством по работе с людскими ресурсами, отобранные кандидаты получают срочный непрерывный контракт на год или более с 12-месячным испытательным сроком. На практике первый контракт обычно заключается на два года и может несколько раз продлеваться на годичный срок. После пяти лет работы контракт можно продлить на два года, доведя таким образом общий стаж службы до семи лет.

11. При продлении контракта международного сотрудника в связи с истечением вакансии на эту должность не объявляется.

12. Для удовлетворения особых потребностей можно нанимать сотрудников категории специалистов и выше на основе краткосрочных контрактов на срок менее 11 месяцев. В руководстве по работе с людскими ресурсами не приводятся каких-либо конкретных правил отбора, если не считать исключения кандидатов, находящихся в родстве с лицами, уже работающими в ВПП.

13. Младшие сотрудники категории специалистов набираются в соответствии с процедурой, описанной выше для должности уровня С1.

#### *b) Набор консультантов*

14. Как правило, консультанты являются признанными специалистами в своей конкретной области, нанимаемыми на международной основе для удовлетворения конкретных потребностей ВПП или выполнения разовых поручений в связи с тем, что она не располагает свободными внутренними ресурсами.

15. Согласно принципам и правилам, применимым к этой категории сотрудников, консультантов нанимают на срок до 11 месяцев (Руководство ВПП по работе с людскими ресурсами, Раздел III.2.2.1 с.). Общая продолжительность службы со всеми продлениями не может превышать 44 месяца из 48 календарных. Помимо этого лимита, консультант обязан прервать работу минимум на три месяца либо с ним могут заключить срочный контракт.

16. Правилами, регламентирующими работу консультантов, установлен порядок оплаты их труда и компенсационных выплат. Напротив, процесс публикации объявлений о вакансиях, отбора кандидатов и окончательное решение о найме не регламентируются. Роль Отдела управления людскими ресурсами ограничена утверждением уровня вознаграждения и исполнения административных инструкций, касающихся процесса набора и составления контрактов.

## **II. Найм на местном уровне**

17. Найм на местном уровне касается национальных сотрудников категории специалистов и сотрудников категории общего обслуживания в региональных бюро и страновых отделениях, а также сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире и в отделениях по связи, а также внештатных сотрудников на различных, обычно краткосрочных, контрактах.

*а) Набор сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире и в отделении по связи*

18. При заполнении должностей категории общего обслуживания в Риме на срок продолжительностью год и более предпочтение отдается внутреннему набору (перевод между департаментами или продвижение по службе в рамках отборочного процесса), а также набору из баз, содержащих сведения о сотрудниках, уже работающих в подразделениях общего обслуживания либо отмеченных во время составления коротких списков. В крайнем случае с разрешения директора Отдел управления людскими ресурсами во внешних источниках публикует конкретное объявление о вакансии.

19. Базы отобранных кандидатов – это базы внешних и внутренних кандидатов, с разбивкой по должностям уровня ОО1-ОО4 и по функциональным областям. Они должны обеспечить наличие у ВПП видения внутренних компетенций и кандидатов для внешнего набора. Данные о внешних кандидатах сохраняются в базе данных в течение года.

20. Заявки на вакантные должности после сведения в короткие списки Отделом управления людскими ресурсами передаются в электронном виде в отборочную комиссию в составе четырех человек.

21. Отборочная комиссия определяет форму набора и испытания (знание языков, технические навыки), которые предстоит пройти кандидатам, включенным в короткие списки. После этих испытаний комиссия должна провести заключительные собеседования не менее чем с пятью кандидатами.

22. На основании итогов испытаний и собеседования менеджер по набору готовит письменный доклад с предложением одного кандидата и обоснованием этого выбора. Этот доклад подписывают все члены комиссии, и к нему прилагается список кандидатов, с которыми проводилось собеседование. Если отобран внешний кандидат, то такой выбор необходимо обосновать.

*б) Набор руководящего персонала и сотрудников категории общего обслуживания для региональных бюро и страновых отделений*

23. Директора региональных бюро и страновых отделений делегировали полномочия по отбору всего персонала на местном уровне в рамках процесса отбора, гарантирующего прозрачность и равные возможности. Должности, заполняемые через набор на местном уровне, открыты только для лиц, живущих неподалеку от административной резиденции места службы или в стране пребывания.

24. Набор может начаться только после выделения средств, соответствующих классификации должности на основании его описания, подтвержденного Отделом управления людскими ресурсами в штаб-квартире.

25. В обязательном порядке публикуется объявление о вакансии, содержащее описание должности, требуемые навыки и критерии набора. Это объявление обычно публикуется за две недели, однако с разрешения регионального и странового директора с удовлетворения срочных нужд этот срок может быть сокращен.

26. Некоторые вакансии бывают открыты только для сотрудников, уже работающих на срочном контракте (объявление о вакансии типа 1). Они также могут подавать заявки на вакансии в рамках системы ООН (объявления о вакансии типа 2) и внешние вакансии (объявления о вакансии типа 3). Обычно объявления о вакансиях типа 3 используются для набора на руководящие должности, с тем чтобы обеспечить широкую конкуренцию между кандидатами, тогда как объявления о вакансиях типа 1 используются для найма сотрудников категории общего обслуживания, выполняющих вспомогательные функции.

27. От кандидатов требуется заполнить анкету, указав свои личные данные, профессиональные качества, опыт работы и квалификацию, а также информацию о семье и родственниках. Кандидат также дает согласие на проверку чувствительной информации.

28. Менеджеры подразделений по управлению людскими ресурсами составляют короткие списки кандидатов, руководствуясь критериями, изложенными в объявлении о вакансии. Менеджер по набору определяет рейтинг разных кандидатов и должен обосновать эту очередность. В итоге три кандидата, из которых по крайней мере один по возможности должен быть женщиной, отбираются для проведения собеседования отборочной комиссией.

29. В состав комиссии входит не менее трех человек, включая менеджера по набору, представителя подразделения управления людскими ресурсами и третьего члена комиссии, не работающего в данном подразделении, который может представлять другое учреждение ООН, особенно в небольших отделениях. Не считая менеджера по набору, эти сотрудники должны быть равного или более высокого ранга по сравнению с заполняемой должностью, и они должны заявить о конфликте интересов в случае, если любой из кандидатов раньше служил под их началом.

30. Надзор за набором на местном уровне осуществляет местный комитет по назначениям и продвижению по службе, образуемый во всех региональных бюро и страновых отделениях с числом сотрудников более 20. В любом случае, решения по найму и отбору должны приниматься с соблюдением принципов и правил, применимых к персоналу ФАО, положений руководства по управлению людскими ресурсами и политики ВПП в области набора персонала.

31. В конце процесса набора отобранные кандидаты получают срочный контракт сроком на 12 месяцев или на более продолжительный срок с фиксированной датой истечения.

*с) Найм временного персонала в региональных бюро и страновых отделениях*

32. Директора региональных бюро и страновых отделений делегировали полномочия по набору персонала в соответствии с их потребностями и доступными финансовыми ресурсами. Процесс найма носит намного более гибкий характер в связи с тем, что речь идет о срочных контрактах<sup>3</sup>.

33. Консультанты, занимающие должности, требующие высокой квалификации, или руководящие должности, также могут быть набраны на местах.

34. Прочие категории найма касаются вспомогательного персонала. Речь идет о трех основных типах контрактов:

- служебные контракты продолжительностью 6-12 месяцев при прямом найме или найме по итогам процесса отбора. Такие контракты могут возобновляться без перерыва в сроке службы, однако они не могут быть трансформированы в срочные контракты или переведены в другое место службы. При этом работники на таких контрактах могут подавать на вакансии с прохождением конкурсной процедуры отбора;
- ССУ с краткосрочным наймом (менее шести месяцев), которые не могут продлеваться на срок свыше 11 месяцев, на конкурсной основе или без нее. Они могут быть трансформированы в контракты на оказание услуг по итогам процесса отбора;
- временных работников нанимают на временной основе на непрерывный период не свыше трех месяцев. Всего они не могут работать более девяти месяцев в году.

---

<sup>3</sup> См. руководство по полномочиям, делегированным директорам страновых отделений в отношении людских ресурсов.

35. Менеджер по набору может использовать разные методы для отбора кандидатов и проводить испытания и собеседования так, как считает необходимым, в зависимости от сложности предстоящей миссии, подлежащей заполнению должности и срочности вопроса.

## Приложение 4. Процедуры продвижения по службе и повторного назначения

### Продвижение по службе сотрудников уровня С1-С5

После внесения в нее изменений в 2013 году процедура продвижения по службе на уровнях С1-С4 выглядит следующим образом:

- в марте N-го года непосредственный руководитель соответствующих сотрудников проводит анализ компетенций по двум оценочным матрицам: результаты работы на занимаемой должности и потенциал сотрудника для работы на следующем уровне. После завершения этого обзора менеджер выбирает досье 50% кандидатов для следующего этапа. Он также направляет их страновому директору или, если речь идет о штаб-квартире, директору отдела. На этом уровне опять отсеивается 50% кандидатов;
- второй этап происходит в региональном бюро или в отделе: менеджеры рассматривают досье, беседуют с кандидатами и отбирают досье 25% кандидатов для отправки в штаб-квартиру и в комитет по продвижению по службе;
- КПС<sup>1</sup> собирается в штаб-квартире для рассмотрения всех заявок и в порядке информации заслушивает тех кандидатов, которые не были отобраны на местном и региональном уровнях. Комитет готовит предложения, и окончательное решение принимается директором отдела.

### Процедура повторного назначения

Эта процедура касается только международного персонала. За ее проведение отвечает Отделение размещения талантливых сотрудников и повышения квалификации. Она автоматизирована на базе единой платформы и выглядит следующим образом.

- Кандидаты знакомятся с должностями, открытыми для повторного назначения, в сети Интранет ВПП, где они размещаются на двухнедельный срок после проверки Отделом управления людскими ресурсами (который, в частности, проверяет наличие необходимого финансирования). Кандидаты в режиме онлайн создают перечень своих пожеланий, включающий три-пять должностей, некоторые из них могут быть на уровень выше занимаемого.
- Все сотрудники должны подать заявки на три-пять должностей, из которых не меньше двух должно быть на их нынешнем уровне. Они не вправе подавать на должности, превышающие их нынешний уровень на две ступени.
- После завершения приема заявок координатор по вопросам укомплектования персоналом<sup>2</sup> по согласованию с непосредственным руководителем подразделения, в котором открыта должность для повторного назначения, проводит первичную оценку. Отобранные им кандидатуры направляются в Комитет по набору и назначению на должности или, для более высоких должностей (страновые директора на уровне С5 и должности уровня Д1 и Д2), в Комитет по набору и назначению на руководящие должности.

---

<sup>1</sup> В его состав входят Директор-исполнитель, заместители и помощники Директора-исполнителя, руководитель аппарата ВПП, директор Отдела УЛР, по одному члену от двух ассоциаций персонала: глава юридической службы и сотрудник по обеспечению равных возможностей.

<sup>2</sup> Координатор по вопросам людских ресурсов в функциональных подразделениях либо в региональном бюро или в страновом отделении.

- Соответствующий комитет высказывает своё мнение. Окончательное решение затем принимается Директором-исполнителем в отношении должностей в страновых директоратах уровня С5 и должностей уровня Д1 и Д2 и председателем и заместителем председателя комитета в отношении должностей С1-С4 и других должностей уровня С5, помимо страновых директоратов.

### **Особый процесс повышения в должности до должностей уровня С5 и Д1**

С октября 2015 года процедура повышения в должности<sup>3</sup> до должностей уровня С5 и Д1 выглядит следующим образом.

- Отделение размещения талантливых сотрудников и повышения квалификации выявляет лиц, удовлетворяющих установленным критериям<sup>4</sup>, которые затем в режиме онлайн подают заявки на должности, открытые для повторного назначения, используя интерфейс программы "Оценка талантов", служащей для управления процессом продвижения по службе.
- Кандидаты проходят двухступенчатую процедуру оценки – сначала со стороны странового директора (с использованием системы РАСЕ), заместителя регионального директора (для уровня страновых директоратов) или директора отдела (для персонала штаб-квартиры), затем со стороны регионального директора<sup>5</sup> или директоров департаментов (для штаб-квартиры) с использованием двух матриц критериев: результаты работы на нынешнем уровне и потенциал для работы на более высокой должности. Затем производится первоначальный отбор.
- Отобранные лица приглашаются на собеседование в Центр повышения квалификации, по итогам которого они разделяются на три категории: а) кандидаты, обладающие потенциалом и готовые к повышению; б) кандидаты, обладающие потенциалом, но пока не готовые к повышению; в) кандидаты, не готовые к повышению.
- Кандидатов из первой категории по усмотрению Комитета по набору и назначению на руководящие должности включают в резерв кандидатов, обладающих высоким потенциалом – резерв руководящего состава. Затем комитет готовит рекомендации для Директора-исполнителя, принимающего окончательное решение по назначениям. В большинстве случаев к рекомендациям Комитета прислушиваются.

---

<sup>3</sup> Описана в Разделе II.6 Руководства по работе с людскими ресурсами.

<sup>4</sup> См. Руководство по работе с людскими ресурсами: к необходимым условиям относятся стаж работы на соответствующем уровне и на рассматриваемых должностях, уровень риска работы на этой должности и оценка аттестации, отраженная в формулярах РАСЕ за предыдущие два года ("исключительные результаты" или "хорошие результаты"). Таким образом, для кандидатов на должность С5 требуется трехлетний стаж работы на своем уровне, а для кандидатов на должность Д1 - пятилетний стаж.

<sup>5</sup> Следует отметить, что в ходе первой такой процедуры, начатой в 2015 году, использовалась одноступенчатая оценка талантов. Двухступенчатая оценка была введена лишь в 2016 году.

**Сокращения, используемые в документе**

ДО	децентрализованное отделение
КРЧР	кадровый резерв специалистов для чрезвычайного реагирования
ОО	категория общего обслуживания
HRM	Отдел управления людскими ресурсами
МСВРУ	Международные стандарты высших ревизионных учреждений
МСС	младший сотрудник категории специалистов
СУО	Система управления обучением
НПО	неправительственная организация
НСС	национальный сотрудник категории специалистов
РАСЕ	Программа повышения профессионального уровня и компетентности
КПС	Комиссия по продвижению по службе
СВК	Соглашение о временном прикомандировании
КУ	контракт на оказание услуг
ЦУР	Цель в области устойчивого развития
ССУ	соглашение о специальных услугах
АКС	анализ кадровой структуры
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций
ДООН	Добровольцы Организации Объединенных Наций