

## Генеральная Ассамблея ВОИС

**Сороковая (20-я очередная) сессия**  
**Женева, 26 сентября – 5 октября 2011 г.**

### АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ, ОСУЩЕСТВЛЕННАЯ В ПОРЯДКЕ ФИНАНСОВОГО НАДЗОРА

*Документ подготовлен Секретариатом*

1. Настоящий документ содержит Отчет Внешнего аудитора: аудиторская проверка управления людскими ресурсами, осуществленная в порядке финансового надзора (документ WO/PBC/18/17), который передается на рассмотрение восемнадцатой сессии (12 – 16 сентября 2011 г.) Комитета по программе и бюджету (КПБ).

2. Рекомендация, вынесенная КПБ в отношении этого документа, будет включена в «Резюме рекомендаций, вынесенных Комитетом по программе и бюджету на его восемнадцатой сессии, проходившей 12-16 сентября 2011 г.» (документ A/49/16).

*3. Генеральной Ассамблее предлагается одобрить рекомендацию КПБ, вынесенную в отношении документа WO/PBC/18/17 в том виде, как это отражено в документе A/49/16.*

[Документ WO/PBC/18/17 следует]



## Комитет по программе и бюджету

**Восемнадцатая сессия**  
**Женева, 12 – 16 сентября 2011 г.**

### АУДИТОРСКАЯ ПРОВЕРКА УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ, ОСУЩЕСТВЛЕННАЯ В ПОРЯДКЕ ФИНАНСОВОГО НАДЗОРА

*Документ подготовлен Секретариатом*

1. В соответствии со статьей 11(10) Конвенции, учреждающей Всемирную организацию интеллектуальной собственности (ВОИС), назначенные Внешние аудиторы – Швейцарское федеральное аудиторское бюро – подготовили отчет за 2010 г., озаглавленный «Аудиторская проверка управления людскими ресурсами, осуществленная в порядке финансового надзора», датированный 4 июля 2011 г., который содержится в Приложении к настоящему документу.
2. Замечания Секретариата в отношении рекомендаций, вынесенных Внешними аудиторскими, излагаются ниже в том порядке, в котором они фигурируют в отчете о результатах аудита.

#### **Рекомендация 1**

3. *«Я призываю ВОИС осуществлять постоянный анализ ключевых рисков, сопряженных со сферой людских ресурсов, с учетом ранее определенных стратегических целей».*
4. Замечания Секретариата: Разработка системы управления рисками будет осуществляться, в частности, в контексте проекта внедрения системы Планирования общеорганизационных ресурсов (ПОР). Секретариат в контексте Программы стратегической перестройки осуществляет инициативу по укреплению управления

рисками и внутренних механизмов контроля. Управление рисками применительно к Отделу управления людскими ресурсами будет рассматриваться в данном контексте, с учетом структуры ВОИС по управлению рисками.

## **Рекомендация 2**

5. *«Рекомендую ВОИС разработать надлежащую таблицу показателей, касающихся сферы людских ресурсов, с целью содействия управлению людскими ресурсами на организационном, социальном и финансовом уровнях».*

6. Замечания Секретариата: Разработка табло, содержащего показатели в области людских ресурсов, будет осуществляться в контексте проекта ПОР.

## **Рекомендация 3**

7. *«Принимая во внимание различные данные, полученные в ходе проведения анализа, считаю, что ВОИС следует пересмотреть политику в области выдачи портативных средств телекоммуникаций в служебных целях».*

8. Замечания Секретариата: Комментарии в отношении политики предоставления телекоммуникационных инструментов приняты к сведению и будут совместно рассмотрены сотрудниками финансовых подразделений и подразделений информационных технологий в целях достижения большей эффективности и рентабельности.

## **Рекомендация 4**

9. *«Предлагаю ВОИС приступить к поиску решения проблемы в соответствии со Статьей 5.1.1 Положений и правил ВОИС о персонале, которая позволит четко и недвусмысленно урегулировать случаи переноса накопившихся дней отпуска, число которых до 31 декабря 2009 г. составило свыше 90. Это будет равносильно «перенастройке счетчика на показатель 90 дней». Вслед за этим ВОИС может внести изменения в ИТ-систему гибкого рабочего времени с тем, чтобы запретить перенос более чем 90 установленных дней».*

10. Замечания Секретариата: Администрация будет искать возможные решения для введения 90-дневного лимита на перенос дней в счет ежегодного отпуска.

## **Рекомендация 5**

11. *«Предлагаю ВОИС применять Положения и правила ВОИС о персонале путем введения требования максимально возможного сокращения показателей накопленного сверхурочного времени посредством предоставления в порядке компенсации отпусков, а не денежных выплат. Более того, призываю Организацию пересмотреть действующие в настоящее время положения, касающиеся сверхурочного времени, и привести их в соответствие (менее гибкой) практике, распространенной в системе ООН».*

12. Замечания Секретариата: Принятие решения о том, компенсировать ли сверхурочную работу деньгами или компенсационным отпуском, принимается на оперативном уровне с учетом пиковых нагрузок соответствующего подразделения. С

учетом этого комментарии приняты к сведению и будут рассмотрены в контексте пересмотра Правил и положений о персонале и соответствующей политики и процедур.

#### **Рекомендация 6**

13. *«Считаю, что ВОИС следует составить каталог всех знаний и навыков сотрудников в форме базы данных, которая будет периодически обновляться, с тем, чтобы иметь возможность провести анализ ноу-хау, используемых в Организации».*

Замечания Секретариата: В 2010 г. Организация запустила электронную систему найма персонала, которая содержит электронные карьерные профили кандидатов. Сотрудникам предлагалось ввести свои профили в систему и периодически обновлять их. Это позволило администрации иметь базу данных, содержащую обновленные карьерные профили ряда сотрудников. Кроме того, после того как система оценки PMSDS окончательно укоренится, администрация будет иметь информированную основу для создания всеобъемлющей базы данных о знаниях, компетенции и навыках сотрудников.

#### **Рекомендация 7**

14. *«Считаю, что ВОИС следует принять более действенные меры, чтобы предусмотреть ситуацию, когда при оставлении службы сотрудником, занимающим ключевой пост или определенную должность, будет необходимо осуществить передачу знаний или досье».*

15. Замечания Секретариата: Комментарии приняты к сведению и будут рассмотрены при разработке более систематизированной системы планирования замещения должностей.

#### **Рекомендация 8**

16. *«Призываю ВОИС рассмотреть вопрос возможности объединения усилий при обработке заявок на выплату пособий на оплату обучения с целью повышения производительности труда и результативности применяемого в настоящее время процесса».*

17. Замечания Секретариата: Организация недавно обновила существующую систему информационных технологий в области людских ресурсов путем дальнейшей автоматизации процессов в целях обеспечения более эффективной обработки заявлений о предоставлении пособий на оплату обучения. Рассмотрение и обработка заявлений о предоставлении пособия на обучение будет и далее совершенствоваться в целях лучшей интеграции в будущую систему ПОР.

18. *Комитету по программе и бюджету предлагается принять к сведению содержание настоящего документа.*

[Приложение следует]



Мандат внешней аудиторской проверки финансовых ведомостей Всемирной организации интеллектуальной собственности (ВОИС) выполняется должностным лицом высшего государственного органа финансового контроля определенной страны и предоставляется на индивидуальной основе. На основании этого положения, а также решений Генеральной Ассамблеи ВОИС и Ассамблей Парижского, Бернского, Мадридского, Гаагского, Ниццкого, Лиссабонского, Локарнского союзов, Союзов МПК, РСТ и Венского союза, мандат правительства Швейцарии в качестве аудитора счетов ВОИС и Союзов, административные функции которых выполняет ВОИС, а также счетов проектов технического сотрудничества, осуществляемых Организацией, был продлен представителями государств – членов до 2011 включительно. Правительство Швейцарской Конфедерации уполномочило меня в качестве Директора Федерального аудиторского бюро (ШФАБ) провести аудиторскую проверку счетов ВОИС.

Мой мандат изложен в Статье 6.2 Финансовых положений ВОИС и определен в дополнительных Полномочиях, регулирующих проведение аудита, которые прилагаются к этим Положениям. Я выполняю свои обязанности самостоятельно и независимо при поддержке коллег из ШФАБ.

Осуществляемая ШФАБ внешняя аудиторская проверка счетов ВОИС никак не связана с его деятельностью в качестве высшего органа финансового контроля Швейцарской Конфедерации. Персонал ШФАБ представляет собой коллектив высококвалифицированных специалистов, обладающих обширным опытом проведения аудиторских проверок в международных организациях.

Более подробную информацию можно получить по адресу:

Mr. Kurt Grüter  
Director of the Federal Audit Office  
of the Swiss Confederation  
Monbijoustrasse 45  
3003 Bern  
tel: +41 (0)31 323 10 01  
[kurt.grueter@efk.admin.ch](mailto:kurt.grueter@efk.admin.ch)

or:  
Mr. Didier Monnot  
Officer in charge of mandates  
tel: +41 (0)31 323 10 48  
[didier.monnot@efk.admin.ch](mailto:didier.monnot@efk.admin.ch)

Mr. Didier Monnot  
Responsable de mandats  
tel: +41 (0)31 323 10 48

## Отчет Аудитора

# ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ (ВОИС)

## Аудиторская проверка управления людскими ресурсами, осуществленная в порядке финансового надзора

### Содержание

### Пункт

<b>Резюме аудиторской проверки</b>	-
Положения, стандарты и информация	1-4
Публикация отчета Внутреннего аудитора о проверке системы Гибкого рабочего времени	5
Среда аудита	6-20
Прибыльность и экономичность	21-34
Эффективность	35-39
Численные показатели	40
Обзор степени удовлетворенности сотрудников	41-45
<b>Выводы</b>	46

### Приложение: Численные показатели

Bern, July 4, 2011

Reg. No. 1.10195.944.00333.02  
modi/dear

## **РЕЗЮМЕ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ**

В ВОИС была проведена аудиторская проверка управления людскими ресурсами (ЛР), осуществленная в порядке финансового надзора. Предпринятые моими коллегами проверки свидетельствуют о том, что общая стратегия Организации включает сферу людских ресурсов. Эта стратегия определяет, какая политика будет реализована в среднесрочном периоде. Этому способствует развертывание недавно введенной в действие Системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации (ПМСДС). Необходимо, чтобы реализация стратегии в дальнейшем вступила в стадию консолидации.

Далее в своем отчете я выделил определенные моменты, которые посчитал целесообразным изложить в деталях. Во-первых, я считаю, что ВОИС следует утвердить общую политику в области анализа рисков, а не ограничиваться политикой, которую использует руководство Отдела внутреннего аудита и надзора (ОВАН) при разработке своей программы внутреннего аудита. Во-вторых, я считаю, что такие меры, как приведение процессов в соответствие формальным требованиям, ввод в действие системы внутреннего контроля, использование таблиц показателей и каталогизация ноу-хау персонала в форме «банка данных» повысят эффективность работы Отдела управления людскими ресурсами.

И наконец, я считаю, что Организации следует пересмотреть вопрос повсеместной выдачи мобильных средств телекоммуникации, а также предоставления компенсаций за неиспользованные дни отпуска и прочую сверхурочную работу.

## **ПОЛОЖЕНИЯ, СТАНДАРТЫ И ИНФОРМАЦИЯ**

### **Финансовые положения и предмет аудиторской проверки**

1. Помимо соответствующих положений различных конвенций, новый учетный период в 2010 г. регулировался Финансовыми положениями и Финансовыми правилами ВОИС, вступившими в силу 1 января 2008 г. и измененными 1 октября 2009 г.
2. Проверки, проведенные в области управления людскими ресурсами, выступающей в качестве предмета данного отчета, включали аудиторскую проверку, осуществляемую в порядке финансового надзора с использованием стандартов аудита Международной организации высших ревизионных учреждений (МОВРУ). Согласно данным стандартам, «... аудиторская деятельность государственного сектора включает проведение аудита правильности и аудита эффективности...», при этом «...аудит эффективности занимается проверкой экономичности, эффективности и результативности...», проводимой, в частности, в следующих областях:
  - изучения положений и конкретных процедур управления персоналом с проверкой их применения;
  - проверки наличия показателей или информационных систем для оценки прибыльности и эффективности, определения потенциальной экономии средств и оценки результативности использования людских ресурсов.
3. В настоящем отчете не нашли отражения мелкие вопросы, которые были обсуждены и решены с участием соответствующих ответственных лиц непосредственно в ходе аудиторской проверки.

### **Выражение признательности**

4. Выражаю признательность за предоставленную информацию и документы. Обсуждение результатов проверки состоялось 4 июля 2011 г. На встрече присутствовали г-н Филипп Фаватье, глава Учетно-финансового аппарата, г-жа Дженис Кук Роббинс, глава Финансовой службы, г-н Тункай Эфиндиоглу, руководитель Службы внутреннего аудита, г-жа Тереза Дайер, заместитель директора Отдела управления людскими ресурсами.

### **ПУБЛИКАЦИЯ ОТЧЕТА ВНУТРЕННЕГО АУДИТОРА О ПРОВЕРКЕ СИСТЕМЫ ГИБКОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ**

#### **Подробный отчет о проверке системы гибкого рабочего времени**

5. Подробный отчет о проверке системы гибкого рабочего времени и доступа к оборудованию Организации был опубликован Отделом внутреннего аудита и надзора ВОИС (ОВАН) 26 апреля 2011 г. Благодаря регулярному обмену информации с директором указанного Отдела работа, проведенная моими сотрудниками, смогла дополнить результаты деятельности сотрудников Отдела внутреннего аудита, при этом была обеспечена независимость аудиторов друг от друга.

### **СРЕДА АУДИТА**

#### **Программа добровольного оставления службы (ПДОС) получила хорошие отзывы персонала**

6. Мои коллеги отметили ряд организационных мер, которые предпринимались Генеральным директором ВОИС начиная с марта 2009 г. с целью реформирования всех процедур, связанных с управлением людскими ресурсами, главной из которых стала Программа добровольного оставления службы (ПДОС). Эта программа призвана удовлетворить потребность Организации в сокращении численности персонала, не дожидаясь его сокращения по естественным причинам, путем предоставления выходного пособия с пакетом услуг в случае досрочного выхода на пенсию. Программа касается сотрудников, работающих на постоянной основе или по контракту с определенным сроком действия, достигших 53-летнего возраста и выплачивающих взносы в Объединенный пенсионный фонд персонала Организации Объединенных Наций (ОПФПООН) на протяжении не менее пяти лет.
7. Из 150 заявлений об оставлении службы, поданных на имя директора Отдела управления людскими ресурсами (ОУЛР), шесть одобрено не было, 11 было отозвано, а одно заявление все еще ожидает решения. Таким образом, 87 сотрудников воспользовались ПДОС и смогли оставить службу в ВОИС в конце 2009 г. или в первой половине 2010 г.
8. Общие расходы ВОИС по программе составили около 22 млн. шв. фр. Ожидается, что экономия средств благодаря реализации этой программы по сокращению численности персонала составит 13,9 млн. шв. фр. за период 2010-2011 гг. Поэтому расходы по программе в принципе должны окупиться в 2013 г.
9. Хочу отметить, что программа реструктуризации особенно затронула сектор инноваций и технологий (33 увольнения) и административного управления (25 увольнений).
10. Преимущество программы состоит в том, что освобождаемые в этом случае посты должны в принципе предоставить ВОИС возможность по-новому распоряжаться численностью персонала, принимая на работу сотрудников, которые обладают



необходимыми навыками для выполнения будущих задач Организации. Напротив, недостатком программы является то, что наличие временно или постоянно вакантных постов может повлечь за собой чрезмерную рабочую нагрузку на оставшихся сотрудников. Более того, такая ситуация может привести к утрате ноу-хау и навыков работы по разным направлениям. Это наблюдалось, в частности, в ОУЛР после того, как в течение нескольких месяцев отдел покинули шесть сотрудников. Тем не менее, я не буду выносить конкретных рекомендаций по указанной программе, поскольку далее в этом отчете буду касаться вопросов, связанных с прогнозами и управлением знаниями.

### **Общая стратегия ВОИС определяет цели, к достижению которых следует стремиться Организации**

11. Мои коллеги отметили, что в ВОИС была разработана общая стратегия, которая затрагивает также сферу управления людскими ресурсами. Эта стратегия определяет основные принципы политики в среднесрочном периоде 2010-2011 гг. Первого октября 2009 г. государства – члены ВОИС рассмотрели и утвердили Программу и бюджет на этот период. В указанном документе содержится девять стратегических целей, которые охватывают в общей сложности 29 конкретных программ. В отношении управления людскими ресурсами ВОИС разработала стратегическую цель номер девять.
12. В целом данная стратегическая цель направлена на создание эффективной структуры административно-финансовой поддержки, позволяющей ВОИС выполнять все свои программы, намеченные на двухлетний период. Подробно разработанная программа 23 нацелена на предоставление услуг для всех прочих 28 конкретных программ. Она включает деятельность, касающуюся всех рекомендаций, принятых в рамках Повестки дня в области развития. Кроме того, цель этой программы – обеспечить условия для более эффективного управления людскими ресурсами для содействия разработке в рамках Организации культуры, в большей степени ориентированной на конкретные результаты и услуги.
13. Программа и бюджет на двухлетний период 2010-2011 гг. предусматривает поступление дохода в сумме 618,6 млн. шв. фр., что означает сокращение дохода на 1,6% по сравнению с пересмотренным бюджетом на 2008-2009 гг. Такое сокращение дохода произошло по причине сокращения на 14,8 млн. шв. фр. дохода в рамках РСТ (международной патентной системы). Таким образом, для обеспечения сбалансированности бюджета и недопущения структурного дефицита в Программе и бюджете на 2010-2011 гг. предусмотрен ряд мер экономии, направленных на сокращение расходов ВОИС. Поэтому ВОИС предложила государствам-членам ограничить расходы суммой в 618,6 млн. шв. фр., т.е. обеспечить баланс поступлений и расходов. Такая ситуация влечет за собой сокращение расходов на 9,8 млн. шв. фр., что, помимо прочего, затронет расходы, связанные с персоналом.

### **Отсутствие в ВОИС анализа рисков не позволяет обеспечить охват всех существенных рисков**

14. В ВОИС отсутствует анализ рисков применительно к Организации в целом и к сфере людских ресурсов в частности. Лишь ОВАН в рамках подготовки ежегодной программы внутреннего аудита проводит анализ рисков.
15. Что касается сферы людских ресурсов, я считаю, что ключевые риски должны быть отмечены применительно к таким процессам, как:
  - прием на работу и увольнение сотрудников (прекращение трудовых отношений, выход на пенсию, сокращение штатов);
  - передача данных (например, основных данных, данных об окладах, пособиях и льготах);
  - управление рабочим и сверхурочным временем;

- управление заработной платой и окладами.

### **Рекомендация №1**

Я призываю ВОИС осуществлять постоянный анализ ключевых рисков, сопряженных со сферой людских ресурсов, с учетом ранее определенных стратегических целей.

### **Ввод в действие и вступление в стадию консолидации Системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации (ПМСДС)**

16. В течение 2009 г. ВОИС осуществила ввод в действие Системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации (ПМСДС). В данном конкретном случае планируется, что применение этого нового средства управления вступит в стадию консолидации в первой половине 2011 г.
17. Поскольку эффективная реализация ПМСДС должна происходить в течение среднесрочного периода, мне представляется крайне важным проведение систематической оценки всей системы для определения того, имело ли место фактическое выполнение намеченных руководством стратегических целей. Лишь наличие предпринимательской культуры, содействующей переменам, инновациям и постоянному приобретению профессиональных навыков, может гарантировать эффективное управление людскими ресурсами в течение долгосрочного периода.
18. Кроме того, хочу подчеркнуть, что принцип формулировки целей должен быть обусловлен стратегией ВОИС и постоянным «директивным» процессом. Поскольку ввод в действие системы ПМСДС все еще находится на ранней стадии, я понимаю, что цели на 2010 г. еще не были официально сформулированы для всех сотрудников. Тем не менее, в будущем следует проводить обсуждение с сотрудниками ежегодных целей не позднее, чем в начале указанного года, а затем еще раз в конце этого года, в ходе оценки результатов деятельности. Более того, рекомендую выполнять промежуточный анализ ситуации с тем, чтобы внести коррективы с учетом новых данных в течение указанного периода.

**Нормативная база, регулирующая сферу людских ресурсов, размещена на сайте ВОИС в сети Интранет**

19. Любой сотрудник ВОИС имеет доступ к нормативной базе, применимой к сфере людских ресурсов, через сайт Организации в сети Интранет. В этой связи главным источником информации служат «Положения и правила ВОИС о персонале»<sup>1</sup>. В данном документе содержатся не только положения, а также соответствующие им циркуляры. Кроме того, в сети Интранет публикуются действующие служебные инструкции. В ряде случаев определенные правила, применимые к ВОИС в отношении людских ресурсов, могут быть изложены во внутренних меморандумах. В целом, информация, доступная любому лицу в сети Интранет ВОИС, позволяет ему понять нормативную базу, действующую в сфере управления персоналом, а также обязанности, обязательства, предоставляемые привилегии и прочие условия, которые он обязан соблюдать.

**Наличие таблиц показателей будет способствовать совершенствованию управления людскими ресурсами**

20. Мои коллеги отметили, что ОУЛР не публикует на регулярной основе таблиц, содержащих показатели работы. На мой взгляд, информации, официально публикуемой Отделом управления людскими ресурсами, недостаточно для успешной разработки показателей, связанных с управлением людскими ресурсами. В наличии имеется таблица, из которой видно, как определенные показатели меняются из месяца в месяц, однако эта таблица не увязана с оперативными целями применительно к управлению людскими ресурсами.

**Рекомендация №2**

Рекомендую ВОИС разработать надлежащую таблицу показателей, касающихся сферы людских ресурсов, с целью содействия управлению людскими ресурсами на организационном, социальном и финансовом уровнях.

**ПРИБЫЛЬНОСТЬ И ЭКОНОМИЧНОСТЬ**

**Повсеместная и неэкономная выдача портативных средств телекоммуникаций**

21. Вопрос выдачи портативных средств телекоммуникаций регулируется служебной инструкцией 21/2010 «Политика в области использования мобильных средств телекоммуникаций» от 1 июня 2010 г. В данном документе определены применимые принципы и критерии, в соответствии с которыми происходит выдача таких устройств. Как отметили мои коллеги, в 2010 г. в ВОИС было выдано больше таких устройств, чем в 2008 и 2009 гг. В настоящий момент общее число средств телекоммуникаций, выданных сотрудникам ВОИС, приближается к 350. За отчетные годы расходы в связи с использованием телефонов были оплачены в следующих размерах:

Сумма	2008	2009	Sep.1, 2010
Ежегодные расходы в связи с использованием портативных средств телекоммуникаций	522,289.46	427,680.61	296,003.51
Взносы отдельных лиц за использование в личных целях	30,869.00	21,769.69	18,990.40
% взносов отдельных лиц за использование в личных целях по отношению к общей сумме расходов	5.91%	5.09%	6.42%

<sup>1</sup> Редакция августа 1991 г., пересмотрена в декабре 2009 г.

Как видно из приведенной выше таблицы, можно отметить относительно низкий процент взносов отдельных лиц, поскольку лишь часть персонала заявляет о фактах использования телефонов в личных целях, и оплата за это составляет относительно незначительную сумму. Процент возмещения расходов путем удержания соответствующих сумм из оклада сотрудника составляет от 5 до 6,5 %.

22. По дополнительным наблюдениям моих коллег, менее 45% лиц, имевших в пользовании портативные средства телекоммуникаций в 2009 г., и 33% таких лиц в текущем 2010 г. заявили о фактах использования этих средств в личных целях на протяжении указанного периода. Также отмечу, что в течение этого года средние суммы по счетам превышали 200 шв. фр. в месяц за использование лишь 50 телефонов, при этом счета за использование других 50 телефонов составили от 100 до 200 шв. фр. в месяц. По всем остальным портативным средствам телекоммуникаций счета поступали на суммы менее 100 шв. фр. в месяц или на незначительные суммы. С учетом собранной информации считаю, что ВОИС следует подвергнуть пересмотру принцип выдачи портативных средств телекоммуникаций посредством реализации различных мер, в частности:
- сокращения числа средств, выданных сотрудникам ВОИС;
  - проведения переговоров с оператором связи об определении фиксированной суммы для средств связи, оплата по которым является высокой.
23. Принцип удержания средств из оклада для оплаты личных переговоров является обременительным. Нескольким сотрудникам ВОИС требуется выполнить большой объем работы вручную с тем, чтобы возместить ежегодные расходы за весьма небольшое число личных переговоров (согласно приведенной выше таблице, от 20 до 30 тыс. шв. фр. в год). Учитывая этот факт, я, несмотря на отсутствие у меня более точных подсчетов рентабельности по данному вопросу, считаю, что ВОИС следует также проанализировать целесообразность используемого в настоящее время процесса удержания средств из оклада сотрудников. Исходя из соображений рентабельности, можно даже рассмотреть вопрос о прекращении взимания платы за личные переговоры сотрудников, которые заявили о таких фактах.

### **Рекомендация №3**

Принимая во внимание различные данные, полученные в ходе проведения анализа, считаю, что ВОИС следует пересмотреть политику в области выдачи портативных средств телекоммуникаций в служебных целях.

### **Неиспользованные дни отпуска могут продолжать накапливаться, выходя за установленные пределы**

24. Мои коллеги вынесли мнение по поводу накопившихся дней отпуска около 1100 сотрудников ВОИС, отметив, что более чем у 130 сотрудников число неиспользованных дней отпуска, перенесенных с одного года на другой, превышает 90. Статья 5.1.1. «Ежегодный отпуск» Положений и правил ВОИС о персонале (пересмотренный вариант, принятый в декабре 2009 г.) гласит, что накопление неиспользованных дней ежегодного отпуска возможно при условии, что общее число дней ежегодного отпуска, перенесенных с одного календарного года на следующий, не превышает 90.
25. Мои коллеги отметили, что отпуск переносится с одного года на следующий автоматически, без учета ограничения в 90 дней. Они не обнаружили доступных пояснений или системы критериев, касающихся случаев выхода за установленные пределы.

#### Рекомендация №4

Предлагаю ВОИС приступить к поиску решения проблемы в соответствии со Статьей 5.1.1 Положений и правил ВОИС о персонале, которая позволит четко и недвусмысленно урегулировать случаи переноса накопившихся дней отпуска, число которых до 31 декабря 2009 г. составило свыше 90. Это будет равносильно «перенастройке счетчика на показатель 90 дней». Вслед за этим ВОИС может внести изменения в ИТ-систему гибкого рабочего времени с тем, чтобы запретить перенос более чем 90 установленных дней.

26. Кроме того, отмечу, что на 31 декабря 2009 г. более 80 сотрудников перенесли на следующий год отрицательный баланс (более 10 дней в каждом случае) за счет внеочередного отпуска. Это допускается Правил 5.1.1, которое также предусматривает, что в случае, если число дней внеочередного отпуска превышает 10, это влечет за собой сокращение заработной платы. Мои коллеги отметили, что данное положение Правил о персонале соблюдалось во всех случаях, кроме одного, когда число дней составило 12,5.

#### Потенциальная возможность усовершенствования процесса удержания платы за сверхурочную работу

27. Мои коллеги осуществили проверку цифр, касающихся сверхурочного времени. Оплата сверхурочной работы в ВОИС составила около 2,2 млн. шв. фр. применительно ко всем категориям персонала в двухлетнем периоде 2008-2009 гг.
28. В целом существующая система внутреннего контроля над расчетом показателей сверхурочного времени и последующими действиями характеризуется рядом пробелов. Как отметили мои коллеги, имеются значительные расхождения между числом часов подтвержденной и числом часов санкционированной сверхурочной работы. Кроме того, по подтвержденным часам не всегда предоставлялись достаточные пояснения. Действующая система расчета оплаты сверхурочной работы регулируется пунктом 3.9.3 Положений и правил ВОИС о персонале<sup>2</sup>.
29. Более того, следует отметить, что к концу 2009 г. девять сотрудников располагали перенесенным сверхурочным временем в размере более 100 часов. Для таких случаев в пункт 3.9.3 включено специальное положение.

---

<sup>2</sup> (а) Сотрудникам общей категории, вынужденным выполнять сверхурочную работу, должен по возможности предоставляться отпуск в порядке компенсации. Такой отпуск должен предоставляться настолько оперативно, насколько позволяют условия службы, но не позднее, чем спустя шесть месяцев после выполнения сверхурочной работы. Если старший руководитель, ответственный за данного сотрудника, подтвердит, что, ввиду исключительных обстоятельств, условия службы не позволяют предоставить отпуск в порядке компенсации в течение указанного шестимесячного периода, компенсация за выполненную сверхурочную работу должна быть предоставлена в денежной форме. Тем не менее, указанный сотрудник может предпочесть денежную компенсацию по истечении двух месяцев в случае, если ответственный за него старший руководитель подтвердит, что в этом периоде условия службы не позволили предоставить отпуск в порядке компенсации. Часть компенсации за сверхурочную работу, превышающую 100 часов за календарный год, в соответствии со специальными процедурами выдачи разрешения, изложенными Генеральным директором в служебной инструкции, должна всегда предоставляться в форме отпуска, который должен быть использован в течение установленного шестимесячного периода.

(b) Продолжительность отпуска в порядке компенсации должна в полтора раза превышать продолжительность сверхурочной работы в обычных условиях и в два раза – в особых условиях. Денежная компенсация должна выплачиваться из расчета, что сумма выплаты в полтора раза превышает почасовую ставку оплаты труда, принятую для среднего уровня категории соответствующего сотрудника, за каждый сверхурочный час при оплате сверхурочной работы в обычных условиях, и в два раза – за каждый час при оплате сверхурочной работы в особых условиях.

(c) При подсчете ежедневного сверхурочного времени период продолжительностью менее 15 минут не учитывается. Общий показатель сверхурочного времени должен подсчитываться еженедельно в таких единицах, как час и полчаса, при этом период продолжительностью менее 30 минут не учитывается.

(d) Отпуск в порядке компенсации может предоставляться лишь в таких единицах, как половина дня, что составляет четырем часам отпуска в порядке компенсации, после письменного разрешения руководителя.

30. Как сообщили мои коллеги, действующие в ВОИС положения, касающиеся сверхурочной работы, являются наиболее гибкими по сравнению с остальными учреждениями системы ООН, в частности в том, что связано с правом получения денежной компенсации. Отмечу, что в организации, подобной ВОИС, сверхурочной работы избежать невозможно. Тем не менее, я считаю необходимым пересмотреть действующий регламент, при этом приведение положений в соответствие передовой практике, широко распространенной в ООН, позволит пересмотреть определенные принципы с более жестких позиций. Сложности может вызвать сокращение расходов (почасовая ставка увеличивается в полтора или даже в два раза) и соответствующее уменьшение числа часов, которые могут быть перенесены. Следует отметить, что в 2010 г. в соответствующие две системы учета были введены суммы, приближающиеся к 400 тыс. шв. фр.
31. Мои коллеги осуществили подробный анализ двух указанных систем учета за двухлетний период 2008-2009 гг. Результаты анализа изложены в виде следующих двух таблиц:

<b>Итого за 2008-2009 гг., счет 71014 (сотрудники, работающие по контрактам с фиксированным сроком действия)</b>		
Общая сумма, выплаченная 323 сотрудникам	=> 100%	<b>Sfr. 1,662,626.25</b>
включая 55 (17%) случаев свыше 10 тыс. шв. фр.	=> 50.87%	<b>Sfr. 845,722.70</b>
включая 8 (2.48%) случаев свыше 20 тыс. шв. фр.	=> 12.47%	<b>Sfr. 207,289.90</b>
<b>Итого за 2008-2009 гг., счет 71514 (сотрудники, работающие по краткосрочным (ST) и специальным (SLC) трудовым соглашениям)</b>		
Общая сумма, выплаченная 160 сотрудникам	=> 100%	<b>Sfr. 552,671.25</b>
включая 5 (3.13%) случаев свыше 10 тыс. шв. фр.	=> 13.03%	<b>Sfr. 72,035.10</b>
включая 5 (3.13%) случаев от 8 до 10 тыс. шв. фр.	=> 7.94%	<b>Sfr. 43,885.40</b>

32. Как видно из таблиц, более 480 сотрудников, работающих по контрактам с фиксированным сроком действия, краткосрочным и специальным трудовым соглашениям, получили денежную компенсацию за сверхурочную работу. Из их числа шесть сотрудников получили оплату в сумме свыше 20 тыс. шв. фр., а другие 60 – свыше 10 тыс. шв. фр. каждый за истекший учетный период. В таблицах четко указана доля полученных сумм в процентах от общей суммы.

#### **Рекомендация №5**

Предлагаю ВОИС применять Положения и правила ВОИС о персонале путем введения требования максимально возможного сокращения показателей накопленного сверхурочного времени посредством предоставления в порядке компенсации отпусков, а не денежных выплат. Более того, призываю Организацию пересмотреть действующие в настоящее время положения, касающиеся сверхурочного времени, и привести их в соответствие (менее гибкой) практике, распространенной в системе ООН.

### **Оправданность надбавок за знание языков**

33. Обследование, проведенное моими коллегами в отношении выплаты надбавок за знание языков, явственно показывает, что такие надбавки выплачиваются лицам, имеющим на это полное право, в соответствии с положениями Статьи 3.7 Положений и правил ВОИС о персонале.
34. Мои коллеги отметили, что в ОУЛР отсутствует полный список сотрудников, работающих по контрактам с фиксированным сроком действия или на временной основе и получающих ежемесячную надбавку за знание языков, в котором напротив фамилии каждого сотрудника фигурирует сумма, полученная им в течение года, и соответствующая ставка оплаты труда в зависимости от профессии. В этой связи я считаю, что ОУЛР следует подготовить прочие запрошенные списки и эту информацию, на основании которой можно будет проводить ревизию, поскольку подготовкой оплаты занимается Финансовый отдел. Тем не менее, я воздержусь от рекомендаций и предоставлю соответствующим службам самим исправить ситуацию в этой области.

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

#### **Управление знаниями в отсутствие каталога знаний**

35. Данная аудиторская проверка была направлена на выяснение того, насколько рабочие процессы содействуют передаче ноу-хау и знаний с целью повышения эффективности выполнения оперативной работы. В ВОИС отсутствует «банк данных», в котором в форме каталога были бы собраны данные о профессиональном обучении, ноу-хау и оперативном опыте сотрудников. Наличие такого средства управления знаниями позволит Организации выяснить, как проявляются сильные стороны, а также лингвистические и технические знания ее сотрудников. В случае освобождения или создания нового поста либо в случае реорганизации соответствующих служб информация, содержащаяся в таком банке данных, может быть использована при проведении внутреннего поиска компетентного лица, способного занять другую должность.

#### **Рекомендация №6**

Считаю, что ВОИС следует составить каталог всех знаний и навыков сотрудников в форме базы данных, которая будет периодически обновляться, с тем, чтобы иметь возможность провести анализ ноу-хау, используемых в Организации.

#### **Не предполагается, что при оставлении службы будет происходить передача знаний от одного сотрудника другому**

36. Как я уже отметил в своем отчете «Аудиторская проверка управления площадями и инфраструктурой, осуществляемая в порядке финансового надзора» от 18 февраля 2010 г., ВОИС не предполагает, что замещение ключевых постов произойдет достаточно быстро. Такая ситуация может привести к недостаточному замещению ключевых постов, низкой результативности при выполнении задач и отсутствию передачи знаний в таких случаях, как выход сотрудника на пенсию. Для устранения этих негативных последствий ВОИС согласилась временно поручить выполнение обязанностей того или иного сотрудника, в частности, внешним консультантам.

### **Рекомендация №7**

Считаю, что ВОИС следует принять более действенные меры, чтобы предусмотреть ситуацию, когда при оставлении службы сотрудником, занимающим ключевой пост или определенную должность, будет необходимо осуществить передачу знаний или досье.

### **Описание рабочих процессов будет содействовать их выполнению и передаче знаний**

37. Мои коллеги отметили отсутствие описания рабочих процессов. В рамках каждой службы работа выполняется, исходя из потребностей, продиктованных особенностями деятельности, с использованием специфических ноу-хау. Приведение рабочих процессов в соответствие формальным требованиям и введение в действие системы внутреннего контроля входят в одну из целей ВОИС. Поэтому в рамках данного отчета я не буду выносить рекомендаций по данному вопросу, лишь подчеркну важность ввода в действие системы внутреннего контроля на основе формальных требований, которая обеспечит выполнение заданий в порядке, соответствующем стандартам, и исключит возможность выполнения при этом излишней или дублирующей работы.

### **Выплата пособий на оплату обучения является системой, которая предполагает выполнение работы вручную, что весьма обременительно**

38. Сумма пособий на оплату стоимости обучения, занесенных на счет 71050 «Пособия на обучение», составили 10,257 млн. шв. фр. за двухлетний период 2008-2009 гг. На начало ноября 2010 г. движение средств по этому счету превысило 2,72 млн. шв. фр. и осуществлялось с целью выплаты пособий семьям школьников и студентов. Мои коллеги путем проведения обследования выполнили ревизию документального подтверждения заявок и не обнаружили ошибок в выплате пособий соответствующим лицам.
39. Вместе с тем, они отметили, что весь процесс выплаты выполняется вручную и является достаточно обременительным. По их мнению, повысить производительность труда при обработке заявок поможет большая согласованность в работе ОУЛР и Финансовой службы. Частичная автоматизация процедуры обработки заявок также поможет в достижении этой цели.

### **Рекомендация №8**

Призываю ВОИС рассмотреть вопрос возможности объединения усилий при обработке заявок на выплату пособий на оплату обучения с целью повышения производительности труда и результативности применяемого в настоящее время процесса.



## **ЧИСЛЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ**

40. В рамках выполнения аудиторской проверки мои коллеги были обязаны провести неоднократное сопоставление численных показателей в сфере людских ресурсов. По моему мнению, результаты сопоставления не требуют каких-либо конкретных комментариев или рекомендаций. По этой причине я прилагаю их к данному отчету.

## **ОБСЛЕДОВАНИЕ СТЕПЕНИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ Удовлетворены ли сотрудники услугами, которые им оказывают в сфере людских ресурсов?**

41. Ввиду отсутствия доступных документов по данному вопросу и с целью определить воздействие управления людскими ресурсами мои коллеги провели обследование степени удовлетворенности среди сотрудников ВОИС. В первую очередь необходимо отметить, что данное обследование не проводилось с исключительно научных позиций. Поэтому результаты нельзя считать репрезентативными с точки зрения статистики. Оно проводилось с целью проанализировать на основе выборки наличие у сотрудников удовлетворенности услугами, предоставляемыми в контексте управления людскими ресурсами, выяснить их мнение в отношении Системы управления служебной деятельностью и повышения квалификации (ПМСДС) и оценить степень удовлетворенности сотрудников в вопросах, касающихся выплаты оклада, пособий и компенсаций за сверхурочную работу.
42. В этой связи мои коллеги направили ряду случайно отобранных сотрудников ВОИС различные вопросы, подразумевающие лишь один ответ, но допускающие при этом возможность предоставления комментариев. Число заполненных вопросников было достаточно низким, поскольку в ходе выполнения аудиторской проверки лишь 20 сотрудников поделились своим мнением, несмотря на то, что лицам, которым были разосланы вопросники, по внутрикорпоративной сети было направлено напоминание. Должен также отметить, что участие сотрудников в обследовании было необязательным.
43. Степень удовлетворенности услугами в сфере людских ресурсов была оценена самими сотрудниками как средняя. В поддержку ряда комментариев хочу отметить, что ОУЛР осуществляет обработку различных запросов медленно или оставляет их без ответа. Помимо меня, к этому замечанию пришли и мои коллеги в ходе проведения данной аудиторской проверки. В этой связи считаю, что сложившаяся ситуация может быть объяснена проводимой в настоящее время реорганизацией, которая затрагивает руководство.
44. Оценка системы ПМСДС привела ряд сотрудников ВОИС в легкое замешательство, несмотря на то, что в целом эта система получила хорошие отзывы. Следует заметить, что ввод в действие данного средства управления персоналом по-прежнему находится на начальном этапе, и вступление в консолидирующую стадию произойдет в 2011 г. Определение целей на 2010 г. в соответствии с формальной процедурой не являлось главным требованием для выполнения на всех уровнях.
45. Что касается выплаты оклада, пособий и льгот, большинство респондентов дали положительные ответы, хотя было отмечено неодинаковое отношение к сотрудникам, работающим по контрактам с фиксированным сроком действия, и к временным сотрудникам. На временных сотрудников не распространяются те же льготы, что и на штатных сотрудников, хотя некоторые из них работают в Организации много лет.

## **ВЫВОДЫ**

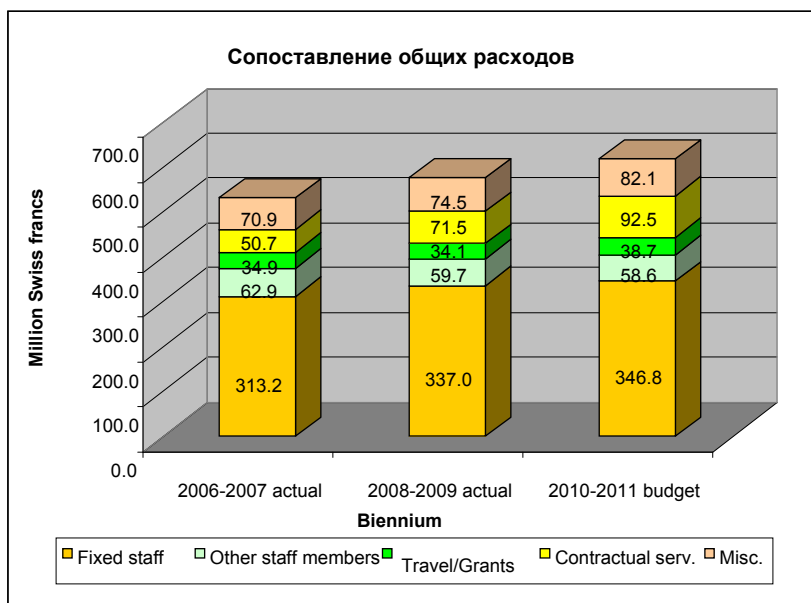
46. Данная аудиторская проверка, осуществляемая в порядке финансового надзора, представляет собой подход, используемый в ВОИС третий раз. По моему мнению, анализ этой области способен принести большую практическую пользу для государств-членов. Поскольку данная работа не выполнялась в рамках обычной аудиторской проверки годовых счетов ВОИС, я принял решение о подготовке отдельного отчета. Естественно, в данный отчет не входит аудиторское заключение, которое выносится только по результатам итоговой аудиторской проверки финансовой отчетности.

К. Грютер  
Директор  
Федеральное аудиторское бюро  
Швейцарской конфедерации  
(Внешний аудитор)

**Приложение к 1.10195.944.00333.02**

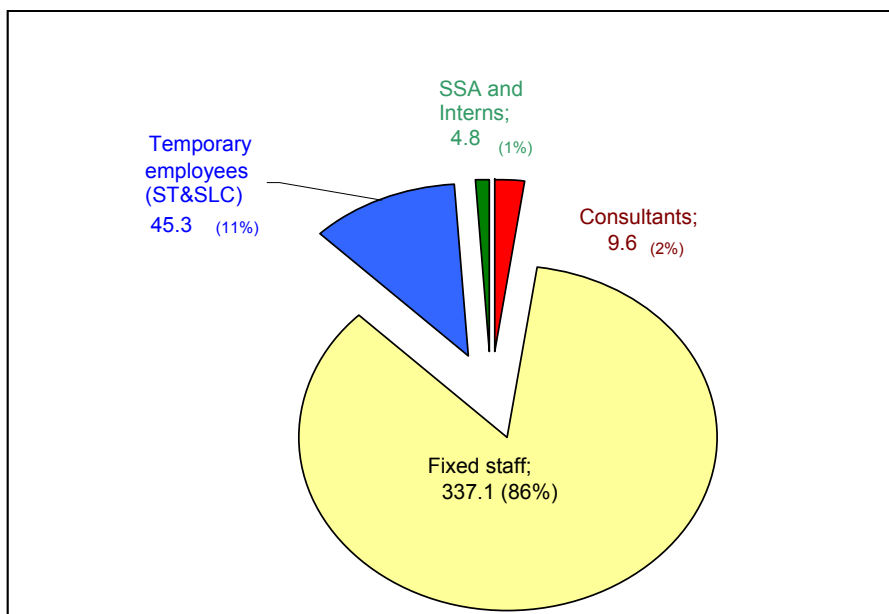
**Численные показатели**

Как видно из сопоставления фактических данных за двухлетние периоды 2006-2007 и 2008-2009 гг. с бюджетными величинами за двухлетний период 2010-2011 гг., расходы в связи с персоналом, работающим по контрактам с фиксированным сроком действия, возросли на 10,7%, в то время как расходы в связи с прочим персоналом ВОИС несколько сократились.



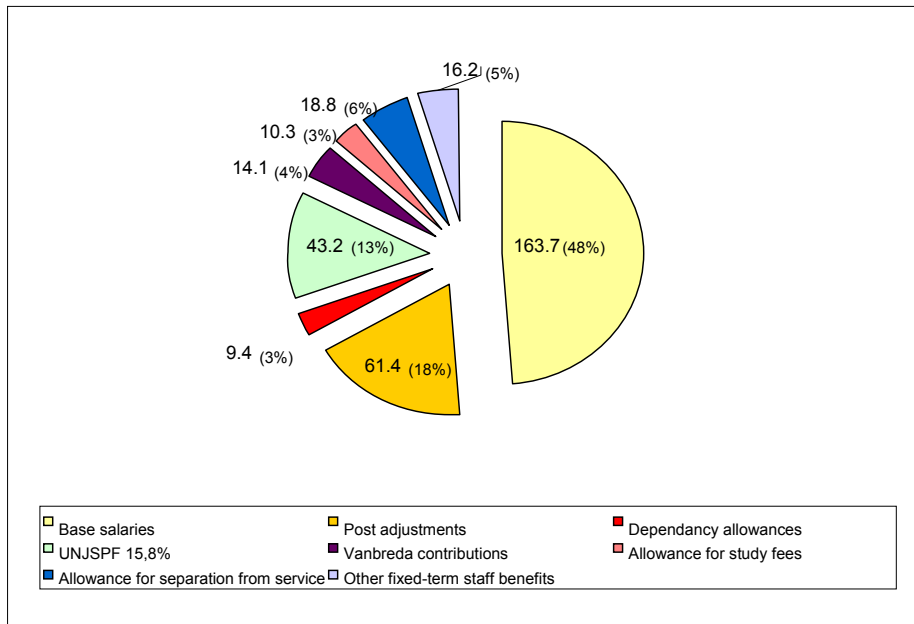
**Диаграмма 1: Расходы в связи с персоналом за двухлетний период 2008-2009 гг.**

Как видно из приведенной ниже диаграммы, расходы в связи с персоналом за двухлетний период 2008-2009 гг. составили 396,8 млн. шв. фр. Далее показан порядок распределения расходов по разным категориям персонала. Следует отметить, что суммы приведены в млн. шв. фр. с указанием процентной доли от общей суммы расходов.



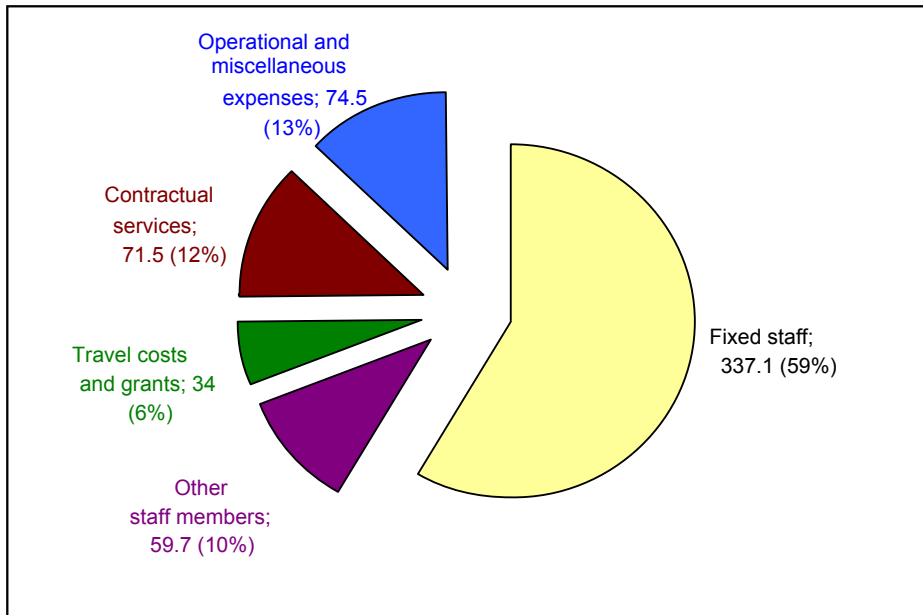
**Диаграмма 2: Расходы в связи с персоналом, работающим по контрактам с фиксированным сроком действия, за двухлетний период 2008-2009 гг.**

Как уже было указано в диаграмме 1, расходы ВОИС только в связи с персоналом, работающим по контрактам с фиксированным сроком действия, составили около 337,1 млн. шв. фр. за весь двухлетний период 2008-2009 гг. Ниже более подробно представлено распределение этих расходов в соответствии с различными системами учета или по разным группам счетов. Данные приведены в млн. шв. фр.:



**Диаграмма 3: Расходы в связи с персоналом, работающим по контрактам с фиксированным сроком действия, за двухлетний период 2008-2009 гг.**

Общие расходы ВОИС за двухлетний период 2008-2009 гг. составили ок. 577 млн. шв. фр. Общая сумма расходов в связи с персоналом (работающим по контрактам с фиксированным сроком действия и остальными сотрудниками) составила около 70% от общей суммы расходов Организации, как видно из приведенной ниже диаграммы.



[Конец Приложения и документа]