



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  
الأغذية والزراعة  
للأمم المتحدة

## ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

**Сто шестьдесят первая сессия**

**Рим, 16–20 мая 2016 года**

**Управление людскими ресурсами**

С вопросами по существу содержания настоящего документа можно обращаться к:

**Г-же Монике Альтмайер  
Директору  
Управления кадров  
Тел: +3906 5705 6422**

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



mq492

РЕЗЮМЕ

- Комитету представляется доклад о ходе работы в сфере управления людскими ресурсами в ФАО.

УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Членам Финансового комитета предлагается принять к сведению ход работы в области управления людскими ресурсами.

Проект рекомендации

- Комитету принял к сведению ход работы в области управления людскими ресурсами в ФАО.

## Концепция и инновации

1. Радикальные преобразования, проведенные в ФАО в последние годы, подкрепляются беспрецедентными достижениями в области управления людскими ресурсами. Движущими принципами, лежащими в основе этого непрерывного совершенствования работы и введения инноваций в сфере людских ресурсов являются: i) набор, назначение и поддержка профессионального роста сотрудников высочайшего класса; ii) приведение управления людскими ресурсами в соответствие со стратегическими и программными потребностями Организации; iii) отражение специфики ФАО, которая является глобальной организацией в сфере развития; и iv) повышение эффективности кадровых процессов и процедур.
2. Подход к вопросам найма и назначения персонала всех категорий претерпел существенные изменения в период после 2012 года, причем основное внимание уделяется привлечению в Организацию наилучших сотрудников. В настоящее время при назначении представителей ФАО используется транспарентный и основанный на деловых качествах процесс, включающий оценку управленческого потенциала. Внешние оценки также используются при назначении на все должности старшего звена наряду с более широкими и более активными информационными мероприятиями.
3. Отбор сотрудников категории специалистов в настоящее время проходит под наблюдением небольших комитетов на уровне отделов, которые способны лучше проверять соответствующие и требуемые качества кандидатов, в отличие от существовавшего ранее механизма единого монолитного органа отбора кандидатов. Внедрение основанных на компетенциях оценок позволяет лучше выявлять более подходящих и всесторонне подготовленных кандидатов. Успешный опыт более динамичных комитетов по отбору сотрудников на должности категории специалистов нашел отражение и в процессе отбора сотрудников категории общего обслуживания, а создание реестров, открытых для внешних кандидатов, расширило круг квалифицированных кандидатов для работы в Организации. Аналогичным образом совершенствование механизмов набора ассоциированных и младших сотрудников категории специалистов (АСС/МСС) направлено на омоложение кадрового состава.
4. Наряду с набором первоклассных сотрудников, Организация также уделяла первоочередное внимание развитию потенциала состоящего на службе персонала. В числе усилий в этом направлении следует назвать усовершенствование системы управления эффективностью работы, которая была обновлена к 2016 году. Внедрены механизмы профессиональной подготовки Представителей ФАО, а сотрудникам категории специалистов и общего обслуживания предлагаются постоянно совершенствующиеся целевые планы и курсы профессиональной подготовки, в том числе с использованием современной дистанционной технологии.
5. В последние годы политика и инициативы в области людских ресурсов также были направлены на оптимальное удовлетворение изменяющихся стратегических и программных потребностей Организации. Мероприятия по стратегическому планированию кадрового состава обеспечивают наличие соответствующего кадрового потенциала на тех функциональных направлениях и в тех географических точках, которые необходимы для удовлетворения рабочих потребностей и целей деятельности ФАО. Кроме того, ведется постоянное совершенствование специализированных средств наращивания потенциала и курсов профессиональной подготовки с учетом изменяющихся приоритетов (например, курсы по продовольственной безопасности и питанию), а также процессов и методов (в частности, в поддержку децентрализации административных и оперативных функций).
6. В рамках преобразований также предпринимались усилия в области управления кадрами, с тем чтобы лучше отразить международный характер ФАО. При сохранении основополагающей роли деловых качеств скорректирована практика назначения сотрудников

(после процессов найма и отбора), с тем чтобы можно было лучше учитывать соображения географического представительства (и гендера) на общеорганизационном уровне. Кроме того, для придания Организации нового импульса и регулярного предоставления сотрудникам возможностей для развития и накопления опыта в контексте всемирной организации, на основе результатов предыдущего года была доработана программа географической мобильности на 2016 год. В том же ключе производилось и назначение в различные места службы во всем мире МСС, набранных в 2015 и 2016 годах. В рамках Организации Объединенных Наций также получили признание в качестве важного усовершенствования объявления об открытом наборе на глобальном и региональном уровне для соискателей на должности категории общего обслуживания, что привело к назначению кандидатов на неместной основе.

7. Важным приоритетом кадрового управления в ФАО по-прежнему является повышение эффективности и сокращение расходов. В период после 2012 года непрерывно ведется усовершенствование процессов и процедур, включая упрощение Административного руководства, внедрение Стандартных оперативных процедур, повышение уровня и доводку функционала корпоративной общеорганизационной системы планирования ресурсов (ГСУР), а также более широкое применение технологии и автоматизации (например, в службах набора и внутренних кадровых услуг). Аналогичным образом перестройка деятельности Центра совместных служб в Будапеште на основе новой комплексной бизнес-модели позволит оказывать более эффективные услуги в области людских ресурсов и в других административных областях наряду со снижением затратности.

### **Продолжающиеся инициативы**

8. Ниже представлено краткое описание достижений по основным мероприятиям и инициативам в области людских ресурсов.

#### *Отбор и назначение персонала*

9. Организация продолжила свои усилия по расширению круга кандидатов на должности категории общего обслуживания (ОО) в целях активизации набора на основе деловых качеств. В результате этого в период после ноября 2015 года в штаб-квартире произведено назначение 33 сотрудников ОО на основе конкурсного процесса в рамках Комитетов по подбору кадров категории ОО (КПКОО) с использованием реестра ОО на базе глобальных объявлений о наборе кандидатов, опубликованных в 2015 году. С учетом позитивных результатов, в феврале 2016 года были опубликованы обновленные объявления о наборе кандидатов на должности ОО в штаб-квартире и региональных отделениях с целью обновления и актуализации реестров. Были получены сотни заявлений как от внешних, так и от внутренних кандидатов. Обновленные реестры будут использоваться в течение 2016 года для заполнения вакантных должностей ОО через КПКОО.

10. В марте 2016 года аналогичным образом было опубликовано объявление о наборе временного персонала, в ответ на которое поступило порядка тысячи заявлений. Такой подход помогает Организации обновлять и расширять резерв временного персонала (РВП) с учетом деловых качеств при диверсификации кадрового состава. Благодаря этому Организация сохранит гибкость в отношении краткосрочных назначений, соответствующую введению максимального совокупного предела в 55 месяцев занятости по этому типу контракта, что согласуется с практикой в других международных организациях.

11. Что касается набора на должности категории специалистов, то с начала 2016 года опубликовано порядка 100 объявлений о вакантных должностях. Проводятся регулярные заседания Комитетов по отбору персонала категории специалистов с целью проведения собеседований и подготовки рекомендаций по отбору. Чтобы добиться дальнейшего сокращения времени с момента публикации объявления о вакантной должности и ее

заполнением, недавно введены в действие новые процедуры, которые позволят оптимизировать этот процесс.

12. В поддержку процесса набора подготовлена концептуальная записка по Информационной программе, которая предназначена для оказания помощи ФАО в следующих областях: а) оценка и набор сотрудников, обладающих надлежащим сочетанием профессиональных навыков; б) сокращение сроков выявления квалифицированных кандидатов с использованием наиболее эффективных методов подбора; в) обеспечение оптимальной диверсификации кадрового состава; и d) совершенствование информационной деятельности в целевых географических точках на страновом уровне. Эта Программа сопровождается постоянным взаимодействием с техническими отделами для целенаправленного и эффективного расширения базы найма, а также привлечения большего внимания к вакантным должностям в ФАО. Это позволяет Управлению кадров обеспечивать централизацию перечня контактов и оптимизацию списка рассылки, с тем чтобы шире распространять информацию о вакантных должностях. Управление кадров также разработало автоматические отчеты (например, о числе заявителей в разбивке по источникам, о числе вновь набранных сотрудников в разбивке по источниками и т.д.), которые должны содействовать анализу эффективности информационных методов.

### *Программы АСС и МСС*

13. С ноября 2015 года к работе в Организации приступили пять новых Ассоциированных сотрудников категории специалистов (АСС), спонсируемых Нидерландами, Германией (2) и Японией (2), а еще четыре таких сотрудника, спонсируемых Сингапуром, Республикой Корея, Японией и Бельгией, как ожидается, приступят к выполнению своих обязанностей до конца 2016 года. Большая часть АСС будет назначена в штаб-квартиру. Кроме того, в период с сентября 2015 года по март 2016 года произведено назначение шести новых Младших сотрудников категории специалистов (МСС). Все они направлены для работы в децентрализованных отделениях: RNE (Египет), RAF (Гана), SFS (Зимбабве), SFE (Эфиопия), SFC (Габон) и RAP (Таиланд). Чтобы обеспечить должное ознакомление с поставленными задачами и ценностями Организации и помочь АСС и МСС понять политику и процедуры ФАО, для них в марте 2016 года был организован трехдневный ориентировочный практикум.

14. Организация прилагает усилия к тому, чтобы обеспечить высокий уровень удержания бывших МСС, с учетом индивидуальных показателей, потребностей Организации и наличия ресурсов. Кроме того, среди МСС и АСС проведен опрос, имеющий целью узнать их мнение по различным аспектам их опыта работы в ФАО, например, в отношении эффективности руководства, качества практического обучения и т.д. Наряду с показателями отсева и удержания сотрудников, результаты этого опроса будут использоваться в целях выработки новых индикаторов для определения качества и эффективности этих программ.

15. Начался процесс набора следующей группы МСС, которые вновь будут назначаться в децентрализованные отделения. Предполагается, что они приступят к выполнению своих должностных обязанностей до конца текущего года.

### *Внештатные кадровые ресурсы*

16. В связи с обзором категории внештатных сотрудников (ВС) Управление кадров будет активно взаимодействовать с Центром совместных служб (ЦСС) и другими заинтересованными сторонами для проведения согласованных мероприятий в таких областях, как обеспечение более строгого соблюдения процедурных требований и применения механизмов подотчетности для заполнения отчетов об аттестации качества (ОАК) в целях эффективной оценки оказанных услуг.

17. На основе накопленного на сегодняшний день опыта были пересмотрены и обновлены политика и процедуры в области людских ресурсов. Новые аспекты включают в себя смягчение правил в отношении служебных поездок и внедрение специальной программы для сотрудников из наименее развитых стран (НРС), в соответствии с которой они будут получать дополнительную финансовую поддержку при назначении не в свои родные страны.

*Управление эффективностью работы, развитие и обучение, мобильность*

18. В феврале этого года была введена обновленная политика в отношении управления эффективностью работы и внедрена новая Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС). Эти мероприятия сопровождались комплексной программой обучения для всех пользователей. В настоящее время вводится система контроля качества для оценки качества планов работы и мониторинга использования ПЕМС на различных этапах ее применения. По окончании года итоговые результаты этого анализа будут изучены с тем, чтобы выявить дальнейшие возможности повышения согласованности оценок. На протяжении года будут развернуты учебные программы с уделением особого внимания важности поддержания обратной связи и проведения конструктивных оценок в связи с проведением следующих двух этапов цикла 2016 года.

19. В настоящее время разрабатывается ряд программ в области обучения, которые планируется поэтапно проводить на протяжении текущего года в целях развития потенциала персонала в различных областях деятельности. Эти программы охватывают различные области, в число которых входит проектный цикл и такие связанные с ним предметы, как ГЭФ и ПТС, Управление, ориентированное на результаты, Механизм страновых программ, а также инновационный курс по вопросам продовольственной безопасности, питания и продовольственных систем, который будет проведен в апреле. Последний будет проводиться с участием ключевых фигур из штаб-квартиры и децентрализованных отделений и будет способствовать формированию нового понимания вопросов, связанных с пищевыми системами, продовольственной безопасностью и питанием, и повышению информированности сотрудников о современных исследованиях, а также созданию сети работников, которые в будущем будут на деле применять обновленные знания и теорию на своем уровне полномочий.

20. В начале этого года была запущена новая Программа географической мобильности 2016 года, которая была составлена с учетом опыта, накопленного в ходе осуществления программы прошлого года. Эта работа проходит очень успешно и пользуется активной поддержкой руководства в штаб-квартире и соответствующих децентрализованных отделениях.

*Вопросы социального обеспечения*

21. Медицинское страхование после выхода на пенсию (МСВП) – это вопрос, который связан с долгосрочными последствиями. В настоящее время он анализируется в ФАО, а также на уровне Общей системы ООН. ФАО является активным членом межведомственной Рабочей группы по МСВП, которая недавно разработала восемь рекомендаций для Генеральной Ассамблеи ООН. ККАБВ приветствовал итоги обзора, проведенного Рабочей группой по МСВП, и представил собственные рекомендации Генеральной Ассамблее (ГА). Принимая участие в обсуждении этого вопроса во всех соответствующих форумах ООН, ФАО проводит дальнейший анализ последствий перехода на новую систему страховых взносов, основанных на процентной доле, с точки зрения актуарного дефицита. Предварительные результаты показывают небольшое уменьшение финансовых обязательств по МСВП в свете таких изменений. Более подробный доклад по этому вопросу будет представлен Финансовому комитету на его осенней сессии 2016 года.

22. С июля 2015 года, когда ОПФПООН перешел на новую Комплексную систему управления пенсионными выплатами (КСУПВ), Пенсионный фонд испытывает серьезные задержки в обработке новых пенсионных пособий. ФАО ведет учет всех увольнений и

состояния выплат. Из обработанных за период с июня 2015 года по февраль 2016 года 505 дел об увольнении из ФАО и ВПП в связи с выходом на пенсию, к концу февраля 2016 года пенсионные пособия были полностью обработаны и выплачены лишь в 74 случаях (15 процентов). Ввиду такого положения дел Комитет по пенсиям персонала (КПП) вновь подтвердил свою обеспокоенность в связи с длительными задержками в обработке пенсионных пособий, в результате которых образовалось большое количество незаконченных дел, а также в связи с финансовыми последствиями этой ситуации для бывших сотрудников, особенно в подразделениях на местах. КПП обратился к ОПФПООН с просьбой представить подробную информацию о сроках, в которые он рассчитывает сократить накопившуюся задолженность и восстановить нормальное время обработки документов.

### *Кадровое планирование*

23. После разработки проектного документа по вопросам кадрового планирования в конце 2015 года был изучен вопрос об использовании программного обеспечения кадрового планирования "Гиперион" для автоматизации ручных процессов управления персоналом и внедрения инструментов моделирования кадрового обеспечения и соответствующих видов отчетности, позволяющих в реальном времени контролировать расходы, связанные с кадровым составом и заработной платой, а также прогнозировать расходы на оплату труда на глобальном уровне и на уровне отделов.

### *Оптимизация и повышение эффективности*

24. Продолжается работа по обновлению и рационализации инструментов, содержащих правила и процедуры в области людских ресурсов. Критическому анализу подвергается весь посвященный людским ресурсам раздел Руководства ФАО по административным вопросам. Это делается для того, чтобы обновить его в соответствии с новыми данными и в соответствующих случаях отразить изменения в правилах и процедурах. По мере завершения работы пересмотренные разделы Руководства регулярно загружаются в электронный "Справочник ФАО". Следует особо отметить, что были введены новые рабочие процедуры ГСУР для обработки обращений за отпуском по болезни при наличии подтверждающих документов, что укрепит административный контроль в этой области. Пересматриваются соответствующие правила и процедуры.

25. В конце 2015 года в области людских ресурсов и администрации были испытаны три инструмента для самостоятельного использования сотрудниками (автоматический сертификат занятости, калькулятор субсидий на аренду жилья и калькулятор окладов/выходных пособий), которые после своего внедрения сократят рабочую нагрузку кадровых и административных сотрудников.

26. В целях глобальной автоматизации и стандартизации всех видов кадровой деятельности по управлению должностями также был разработан новый функционал ГСУР (E-PM), а в помощь пользователям этого нового функционала будет создана Служба кадровой поддержки в Будапеште.