



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

C

财政委员会

第一七五届会议

2019年3月18-22日，罗马

人力资源管理

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

人力资源办公室主任
Fernando Serván 先生
电话：+3906 5705 2299

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。
其他文件可访问：www.fao.org。



内容提要

- 向财委通报粮农组织在人力资源管理方面取得的主要成绩，供了解情况。

征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会注意到人力资源管理方面取得的主要成绩。

建议草案

- 本委员会：
 - a) 已注意到以下各项信息：招聘及职业发展；人力资源管理与粮农组织战略及计划需求之间的对接；粮农组织作为一家联合国专门机构的特性；提高人力资源流程及程序的效率；
 - b) 鼓励秘书处继续改善未来报告中提交的信息；
 - c) 鼓励秘书处继续努力应对文件中提出的各项挑战。

1. 粮农组织谨就上一报告期内在人力资源政策和管理方面取得的主要成绩进行汇报。在人力资源管理方面，粮农组织继续在以下四项印刷的驱动下实现愿景：(i) 最高水准员工的招聘和培养；(ii) 人力资源管理与粮农组织战略及计划需求之间的对接；(iii) 体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性；(iv) 人力资源流程及程序效率的提高。本文件将对照以上各项驱动印刷对相关成绩进行介绍。

2. 在上一个报告期中，粮农组织按照 2012 年以来执行的政策，继续通过其人力资源政策打造一支合格的员工队伍，助力粮农组织实现其使命及目标。这支队伍中包括通过初级专业官员、准专业官员以及实习生、志愿人员和研修人员计划吸引到的优秀年轻人才。这一点已经体现在前所未有的较公平的员工及顾问分配比例上，截至 2019 年 2 月 14 日¹，无人在粮农组织任职的国家占比仅为 6%，任职人数超标的国家占比仅为 2%。2019 年在以往成功经验的基础上，就一般服务人员职位发出了征聘公告，目前已有 117 个国家的候选人进入人才储备库。同样，各职级的性别代表性也继续得到改善，这一点在整个联合国层面已得到认可。地域流动政策也在继续丰富本组织，而技术改进，包括等 Taleo 等新平台的投入使用，使得人力资源流程变得更高效，给用户更多方便。这对于提出申请和被录用的候选人以及现有员工而言都有好处。粮农组织同时还收紧了相关政策，使员工和雇员能在工作场所免受骚扰及性骚扰。以上措施有助于确保粮农组织凭借最优秀的人力资源从中获益，让员工在为粮农组织及其目标努力的过程中充分发挥自身潜力。

最高水准员工的招聘和培养

a) 专业人员的聘用

3. 监察长办公室按照自身工作计划，于 2018 年对粮农组织有关正常计划职位专业人员招聘和入职的相关政策与程序开展了一次审计。2018 年 11 月提交的《专业人员招聘及入职情况审计报告》提出了多条良好做法与改进建议，包括：“通用岗位要求”的制定与标准化；专业人员选拔委员会的人员构成；让人力资源办公室发挥更大作用，确保流程的高质量与连贯性。审查发现，多数招聘活动进展顺利，最终按照招聘目标和指导方针成功招聘到具备优秀技术能力的候选人。报告还提出了招聘和入职过程中一些需要进一步改进的环节。

4. 报告提出了改进招聘流程各环节的 20 项已征得各方同意的行动。截至 2019 年 2 月，粮农组织已落实了其中 14 项，并正在努力于 2019 年 6 月前落实其余几项。采取了这些行动后，粮农组织已在审计报告提及的不同领域取得大幅改进。

5. 为更好地对招聘流程各环节的效率、有效性和及时性进行衡量和监测，粮农组织专门引入了一项实用监测工具，对从职位空缺公告的发布到新员工入职报到

¹ 包括已签订聘用条件，但报到日期为 2019 年 2 月 15 日之后的员工。

之间的所有环节进行跟踪。这一监测工具有助于粮农组织对线上或线下招聘流程中每个环节所需的时间进行分析，监测各项关键绩效指标（KPIs）的状况，及时发现瓶颈问题并采取纠正措施。此外，到 2019 年第一季度，将在新招聘平台上推出一款报告一览表，便于对招聘流程的线上步骤进行每季度一次的监测，从而发现是否有必要进一步改进。

6. 此外，还制定出帮助管理层更连贯、更透明地确定考核评估方法的准则。同样，还向面试专家组成员提出具体的工作指导意见。可按照岗位要求，确定不同的评估方法，包括但不限于：候选人背景审查；核实学历证书；笔试，尤其是对写作技能有要求的职位；初选面试，可通过视频或电话；技术测试，以评价申请人在特定技术/职能技能方面的知识和能力；语言水平测试等。粮农组织《手册》中与专业人员招聘相关的几页信息也已得到更新，方便内部相关方获取更多有关流程要求和准则的信息。

7. 如审计报告所述，采用“通用岗位要求”（GJPs）有助于确保在介绍职位和发布空缺公告时实现标准化和连贯性。这一做法在一次联合检查组审查²中得到了高度评价，认为它有助于达到国际公务员制度委员会的既定标准，扩大申请人储备库，加快流程，降低行政成本。因此，粮农组织对“通用岗位要求”档案库进行了审查，以便按需及时更新，并按照各技术单位的要求创建更多的岗位要求。

8. 已针对“专业人员招聘人才储备库”的使用制定出具体准则，介绍指导方针及程序，目的是确保这一招聘工具能得到最佳、公平、透明、连贯的使用。《准则》提出了参与流程的所有各方需遵循的详细程序，以确保选拔出最合适的候选人，使新员工能为粮农组织的工作提供支持，强化其技术能力及计划交付能力。

9. 正努力扩大对候选人的背景审查范围。粮农组织特别制定了相关程序，确保录用前开展彻底、系统化和及时的审查工作，其中包括不同类型的审查方式（教育背景审查、工作经验审查、能力审查、性格或个性审查、纪律审查、安全审查）。此外，粮农组织正在评价采用由外部供应方为自己量身定制一款自动化审查服务的可能性，帮助粮农组织简化各类员工的审查程序，并将相关材料建成一个全面的数据库，避免重复劳动，保存可靠的档案材料。

10. 为强化对专业人员职位候选人的审查，粮农组织创建了由人力资源办公室和选拔委员会人员组成的一支专门团队，按照审计建议，及时落实修订后的审查流程。目前，这一流程已应用于申请专业人员和一般服务人员职位的候选人。此外，采用自动化审查服务还将有助于对所有申请粮农组织职位的候选人可持续地完成审查流程。目前正在完成必要的风险评估和采购审查，以便最终实现这一方法的全面实施。

² 文件 JIU/NOTE/2012/2 – 联合国系统各组织的人员招聘：比较分析和基准框架。招聘流程

b) 准专业官员计划

11. 粮农组织继续通过准专业官员计划与捐赠方合作，为来自不同国家的人员提供参与国际活动的机会，帮助他们获取结构性学习经验，同时在一位有经验的粮农组织员工指导下，将自身的技术专长加以应用。

12. 截至 2019 年 2 月，粮农组织共有 31 位准专业官员，由 14 个捐赠伙伴方提供资助。此外，粮农组织目前正在招聘 8 位由中国国家留学基金管理委员会、3 位由德国和 1 位由日本资助的准专业官员。

13. 正在努力将准专业官员派往粮农组织需要加强技术能力的各工作地点。这将有助于让年轻的准专业官员了解粮农组织的主要计划和项目，同时由于将准专业官员的专长与粮农组织的优先重点对接，这也有助于提高留职率。

c) 初级专业官员计划

14. 初级专业官员计划是一个集中协调、采用简化招聘流程的结构性计划，促使粮农组织招聘年轻、有积极性、有才华的固定任期专业人员，以便在任期内充分利用他们的技能和知识。该计划有助于粮农组织通过为未来的岗位培养合适的年轻专业人员，实现员工队伍年轻化。

15. 2018 年 12 月，粮农组织向亚太区域、海湾地区和拉丁美洲及加勒比区域发出三次初级专业官员计划征聘公告，以吸引来自这些区域的年轻人才。粮农组织已加大力度与各区域、分区域办事处密切合作，就此事在不同区域开展外宣工作。

16. 征聘公告成功地吸引到了各类候选人，2474 名候选人中，有 1263 名男性，1211 名女性，201 人来自无人在粮农组织任职和任职人数不足的国家。粮农组织目前正在确定面试流程，以便创建优秀候选人后备队伍，一旦有其它初级专业官员职位出现空缺，可随时输送人才，节约时间和资源。

d) 一般服务人员的招聘

17. 自 2015 年起，总部和区域办事处一般服务人员职位的招聘均采用在全球范围内征聘的方式。这有助于粮农组织从全球市场上招聘到具有多样化背景、适合粮农组织这样一家联合国系统国际组织的最优秀人选。内部和外部候选人递交申请并经过各阶段选拔后，合格的候选人就进入一般服务人员人才储备库。这种程序加快了选拔流程，大大缩短了招聘时间。此外，这种竞争性流程也加大了透明度，便于录用优秀候选人，打造多样化的员工队伍。

18. 最近一批为总部和区域办事处发出的全球征聘活动截至时间为 2019 年 1 月 31 日，它将帮助粮农组织创建新的一般服务人员储备库。通过全球报名选拔出来的合格候选人将进入 2019 年人才储备库，以补充 2018 年的已有储备。在 2019 年总部职位全球征聘活动中，粮农组织收到的申请 71%来自外部申请人，涉及 117 个不同国籍，证明这一做法能有效提升一般服务人员招聘工作中的地域多样性。

e) 地域流动计划

19. 粮农组织的地域流动计划目前已进入第六年，成为粮农组织组织文化的一部分。该计划于 2014 年启动，作为对由正常计划供资的专业人员（P-1 至 D-1 职级）的强制性要求。计划的主要目的是在粮农组织内部共享知识与经验，打造和留住能有效完成当前和未来任务、满足不断变化的业务需求的一支有活力、具有适应性的全球员工队伍，尤其是在总部和各下放办事处之间实现共享。此外，它还能为员工提供获得多种经验和实现职业发展和专业发展的机遇。为保证粮农组织能有一支适应性强、遍布全球、具有多种技能和多方面能力的员工队伍，地域流动计划的目标是每两年度安排 75 例流动。

20. 自 2014 年起，流动次数已从 2014 年的 22 例增加到 2018 年的 51 例，详情参见表 1。应注意的是，2016-17 年度核准的流动次数为 104 例，2018-19 年度为 108 例。其中一些因运作问题和员工提出的个人原因最终未能落实。

表 1 每年的有效流动次数

年份	流动次数
2014	22
2015	34
2016	43
2017	49
2018	51

21. 粮农组织流动计划下参与流动的总部和下放办事处员工涉及到粮农组织需要的不同技术领域。下文表 2 显示不同专业领域参与流动计划的员工人数。

表 1 2014 年以来不同技术领域的流动次数

各技术部	流动次数
农业及消费者保护部	29
副总干事（自然资源）/气候、生物多样性、土地及水利部	12
副总干事（计划）（包括技术合作部、伙伴关系及南南合作司、战略计划团队）	35
经济及社会发展部	32
渔业及水产养殖部	20
林业部	13
顶层各办公室	23
副总干事（运作）（包括权力下放活动支持办公室、信息技术司、综合服务、人力资源及财务部）	35

22. 总部和区域办事处之间的人员流动使得粮农组织能共享知识，真正成为“同一个粮农组织”。在 2016-18 年间，共有 20 名员工调往非洲区域办事处，而 14 人离开非洲区域办事处调往其它工作地点。欧洲及中亚区域办事处有 28 人调入，9 人调出，拉丁美洲及加勒比区域办事处有 18 人调入，9 人调出，近东及北非区域办事处 8 人调入，6 人调出，亚洲及太平洋区域办事处 23 人调入，10 人调出，各下放办事处的技术力量因此得以加强。

23. 为衡量该计划对粮农组织产生的整体影响，人力资源办公室于 2018 年 10 月组织了一系列与高级管理层的访谈，包括总部的副总干事以及总部及区域办事处的助理总干事。访谈目的是了解从以往流动活动中获得的经验、面临的挑战以及改进该计划的建议。所有管理层成员一致认为流动计划对于充分实现粮农组织的目标与使命十分重要，同时指出以下各项挑战：

- 与确定流动员工人选相关的时间安排；
- 使拟流动员工的技能、职级和所用语言与空缺职位相匹配；
- 进一步明确资历要求和流动目标；
- 加强总部各部与区域办事处之间的沟通；
- 对参与流动的员工作出奖励；
- 下放办事处空缺职位情况；
- 需要加强认识。

24. 为应对以上挑战，2019 年已落实以下措施（涉及 43 例流动）：

- a) 流动计划的时间安排。由于流动属于年度活动，因此流程中每个步骤的不同日期，包括确定人选，都要按照固定计划按部就班完成，便于管理层和员工随时了解时间安排并做出相应规划。
- b) 资历要求和每个部的流动目标：2019 年在确定拟流动员工时采取了更灵活的做法，并积极鼓励志愿人员参与。在特殊情况下，粮农组织的新入职员工也可获得参与流动的机会，以便增加可参与流动的人员数量。
- c) 总部各部和区域办事处之间的沟通：在负责运作的副总干事支持下，总部各部和区域办事处之间就流动提议的沟通有所改善。未来将在区域层面进行一次需求评估，以便在流程起始阶段对能力空缺进行评价和处理。粮农组织将努力通过其员工队伍综合管理计划强化此项工作。
- d) 加强认识：需要了解更多有关下放办事处工作的知识，因为很多流动到这些办事处的员工有时对区域层面的工作并没有充分了解，高级管理层认为对他们进行某种培训/入职引导很有好处。为此，目前正在考虑是否有可能就流动流程、下放办事处工作、与成员国合作等开发一门引导式网上学习课程。

25. 粮农组织正在继续努力将流动计划整合融入自身的组织文化，为更有效地交付此项工作提供支持。

f) 专业人员职位空缺情况

26. 粮农组织坚持认为，必须在专业人员职位空缺率方面保持一定的灵活度，使《2018-19年工作计划和预算》能按照新形势、新重点做出动态调整。

27. 必须指出，在专业人员空缺率问题上保持灵活度的同时，粮农组织要继续确保让敏感、关键、重要职位不会空缺。

28. 粮农组织目前正在努力将全组织层面和各部各区域办事处的专业人员职位空缺率均稳定在15%以下。粮农组织通过有效的员工队伍规划，同时考虑到因退休或辞职/调动等因素可能造成空缺，来实现这些目标。

29. 截至2019年2月15日，预计全组织总空缺率为14.8%，总部为14.1%，下放办事处为15.8%，详情参见表3。其中已考虑到目前已接近尾声的所有选拔活动。

表3 预计专业人员空缺率（2019年2月）

	《2018-19年 工作计划和预算》 职位总数	已招聘 职位总数	空缺 职位总数	空缺率
总部合计	870	747	123	14.1%
下放办事处合计（不包括 粮农组织驻国家代表处）	259	218	41	15.8%
下放办事处合计（包括 粮农组织驻国家代表处）	323	270	53	16.4%
总计	1193	1017	176	14.8%

g) 顾问的地域平衡性

30. 应领导机构要求³，粮农组织继续努力改善顾问的地域平衡性，以更有效地交付各项计划和活动，同时继续将择优录取作为招聘过程中的首要标准。在这方面，粮农组织一直集中精力落实2017年8月启动的竞争性选拔流程，以强化技术人才储备库的使用，加大外宣力度，定期监测全组织层面以及各部/区域办事处层面的情况。

31. 按照联合国联合检查组的《联合国利用个体顾问情况审查》⁴报告以及一份内部审计报告提出的建议，粮农组织于2017年8月启动了一项强制性顾问选拔流程。

³ 文件 CL 158/REP 第 12k)段和文件 CL 159/REP 第 13h)段。

⁴ 文件 JIU/REP/2012/5。 <http://undocs.org/JIU/REP/2012/5>

粮农组织改革了其顾问选拔程序，从原来的非竞争性、不透明改为现在的结构性、全球性、竞争性。粮农组织目前是联合国系统中为数不多的通过发布空缺公告征聘所有顾问职位的机构之一，为外部候选人提供竞争粮农组织职位的机会。修订后的选拔流程强化了顾问选拔和录用过程中择优录取的标准。

32. 由于采取了公开全球选拔流程和加强了外宣力度，粮农组织收到了更多优秀人才的申请，有助于扩充优秀候选人储备库。这方面应该注意的是，为改善顾问的地域平衡性，首先应尽力改善储备库中候选人的地域平衡性。储备库是提高地域多样化水平的重要因素，因为它让管理层有可能从更大的优秀候选人储备库中录用人才。要想实现这一点有多种方法，包括提前较长时间规划顾问需求来扩大顾问储备库规模，寻求办法从所有国家吸引候选人。在储备库层面，过去这一评价期内取得了令人满意的改进，越来越多的国家在储备库中有了代表，详情参见表 4。从 2017 年 10 月至 2019 年 2 月，储备库中有代表的国家数量已从 54 个增至 176 个。

表 4 Taleo 平台上顾问人才储备库的变化趋势

	17 年 10 月	17 年 12 月	18 年 2 月	18 年 4 月	18 年 6 月	18 年 8 月	18 年 10 月	18 年 10 月	19 年 1 月
空缺职位公告数量	0	113	184	249	143	31	97	27	51
储备库数量	65	79	87	87	88	90	90	92	93
储备库中候选人数量	102	425	1720	2728	2648	2721	2774	3917	3934
储备库所代表国家数量	54	93	149	150	149	150	150	176	176
储备库中女性候选人 比例%	47%	52%	50%	49%	49%	49%	52%	48%	48%
已录用顾问人数	1218	971	713	691	676	472	615	380	436
已录用顾问的国籍数	123	125	112	108	109	101	106	92	96
已录用女性顾问比例%	47%	49%	53%	54%	54%	54%	56%	56%	57%

33. 粮农组织特别关注吸引更多优秀候选人，以充实每个技术性储备库的顾问候选人数量。粮农组织层面每个储备库中的地域平衡性都已取得较大改善。如表 5 所示，每个部级储备库中有代表的国家数量在 2018 年 5 月至 2019 年 2 月间也有所增加。这些进步说明招聘单位正在努力实现顾问录用工作中的地域平衡性。

表 2 截至 2019 年 1 月 25 日顾问储备库及已录用顾问相关数据

部	储备库中 候选人人数	储备库 所代表 国家数量	已录用 顾问人数	所代表 国家数量
顶层	281	79	63	32
副总干事（运作）	222	61	53	27
副总干事（计划）	842	114	100	38
经济及社会发展部	656	92	69	28
农业及消费者保护部	365	86	16	9
气候、生物多样性、土地及水利部	289	58	17	15
渔业及水产养殖部	243	58	22	18
林业部	242	60	14	11
非洲区域办事处	210	62	12	12
亚洲及太平洋区域办事处	225	73	17	14
欧洲及中亚区域办事处	164	56	23	17
拉丁美洲及加勒比区域办事处	90	32	17	14
近东及北非区域办事处	98	42	12	9
总计	3934*	176	435	96

* 有些候选人同时进入多个储备库。

34. 来自更多国家的更多顾问候选人有助于使下放办事处更有可能录用到了解相关区域和/或国家本地情况的顾问。会优先考虑招聘本区域的顾问，尤其是在对本地工作环境的了解十分必要的情况下，特别是对南南合作而言。表 6 显示已录用的本地顾问所占比例保持稳定或增加，尤其在非洲区域办事处和近东及北非区域办事处。正在加大力度扩充亚太区域办事处顾问储备库中本区域候选人的数量。

表 6 各区域办事处中由正常计划供资的顾问比例（1 月）

		非洲	亚太	欧洲及 中亚	拉美及 加勒比	近东及 北非
截至 2018 年 1 月 15 日	顾问总数	19	31	23	21	23
	来自本区域	11	14	21	17	7
	% 来自本区域比例	58%	45%	91%	81%	30%
截至 2019 年 1 月 15 日	顾问总数	12	17	23	17	12
	来自本区域	11	4	18	12	7
	% 来自本区域比例	92%	24%	78%	71%	58%

35. 如表7所示，三个类别储备库中技术能力的分布均较为平衡（A-高级，B-中级，C-初级）。

表 7 截至 2019 年 1 月 25 日顾问储备库的分类情况

技术能力	顾问类别			总计
	A	B	C	
农业专家	167	331	141	639
环境专家	68	212	166	446
渔业专家	78	106	97	281
林业专家	49	160	65	274
社会学专家	15	104	102	221
营养专家	42	51	28	121
经济学家	8	62	53	123
统计学家	26	72	41	139
管理支持专家	317	919	454	1690
总计	770	2017	1147	3934

36. 定期就各部和各区域顾问储备库情况发布报告，以便各招聘单位对地域平衡性进行更好的监测。这一监测机制十分重要，有助于确保扩大空缺职位公告的发布范围，为各成员国公民提供更多面试机会，最终保证储备库能更丰富、更具地域平衡性。同时，招聘单位还能了解所录用顾问的地域平衡性状况，并酌情做出改进。

37. 各项措施已取得实实在在的结果。表 8 显示 2016 年 1 月以来排名靠前的国籍比例变化。可以看到，落实措施后，属于排名前五或前十国籍的由正常计划供资的顾问比例已大幅下降。

表 8 属于排名靠前国籍的顾问比例 (COF.REG)

	16 年 1 月 25 日	17 年 1 月 25 日	18 年 1 月 25 日	19 年 1 月 25 日
正常计划				
所代表国家	96	110	111	96
排名前五国籍所占比例 (%)	52.53%	51.19%	49.55%	37.39%
排名前十国籍所占比例 (%)	64.32%	62.88%	59.79%	51.15%
总计	653	881	674	436

38. 就费用而言，从下表数据可以看到因录用顾问人数减少使月薪酬及生活津贴总额整体减少。月薪酬总支出从 2018 年 1 月的约 420 万美元减少到 2019 年 1 月的

约270万美元。每名顾问的平均月薪酬因通胀原因从6662美元小幅提高至6800美元，涨幅为2%。

39. 总体上，生活津贴每月支出也在减少，从2018年1月的203 013美元减至116 726美元。享受生活津贴的顾问人数从2018年1月的215人增至2019年1月的132人。顾问的平均月生活津贴从2018年1月的944美元减至2019年1月的884美元（-6%）。

表9 截至2018年和2019年1月25日由普通基金供资的顾问费用情况

	2018年1月15日			2019年1月25日			平均变动
	人数	月薪酬总额 (美元)	人均月薪 (美元)	人数	月薪酬总额 (美元)	人均月薪 (美元)	(%)
总部	508	3,339,240	6,573	319	2,100,160	6,584	0%
非洲区域办事处	18	118,316	6,573	11	84,458	7,678	17%
亚太区域办事处	31	256,410	8,271	18	161,040	8,947	8%
拉美及加勒比区域办事处	20	119,479	5,974	15	114,451	7,630	28%
近东及北非区域办事处	25	185,130	7,405	10	88,440	8,844	19%
欧洲及中亚区域办事处	23	144,917	6,301	24	150,940	6,289	0%
总计	625	4,163,492	6,662	397	2,699,489	6,800	2%
	人数	月生活津贴总额 (美元)	人均月生活津贴 (美元)	人数	月生活津贴总额 (美元)	人均月生活津贴 (美元)	(%)
总部	161	105,324	654	97	52,564	542	-17%
非洲区域办事处	12	24,027	2,002	9	19,495	2,166	8%
亚太区域办事处	17	31,503	1,853	4	5,446	1,362	-27%
拉美及加勒比区域办事处	7	11,404	1,629	9	17,852	1,984	22%
近东及北非区域办事处	8	16,994	2,124	4	6,686	1,672	-21%
欧洲及中亚区域办事处	10	13,761	1,376	9	14,683	1,631	19%
总计	215	203,013	944	132	116,726	884	-6%

40. 顾问的地域平衡性已大幅改善。但一旦粮农组织将这一概念融入其组织文化，并因雇用了解本区域的顾问而从更具多样化的员工队伍中获益，平衡性还将有更大改善。

h) 实习生、志愿人员和研修人员计划

41. 粮农组织自 2017 年对全球实习生、志愿人员和研修人员计划进行调整后，一直不断努力使参与者类别多样化，目前，参与计划的人员来自无人任职和任职人数不足的国家、土著人群以及南方国家。该计划正成为一个包容性平台，推动青年为粮农组织的工作提供支持，以实现一个“零饥饿”世界。该计划仍在继续扩大下放办事处中的机会，为地方和区域层面的能力建设提供支持。

42. 2018 年，共有来自 85 个成员国的 348 名参与者被派往 55 个工作地点，其中 75 人来自无人任职和任职人数不足的成员国，10 人来自土著人群，66%为女性，31%被派往下放办事处。

43. 2018 年，与各国政府、学术机构、民间组织和私营实体签署了 13 份新的资助协议，包括任职人数不足国家的几家机构。新的出资伙伴方大多数来自东亚和欧洲。此后，21%的新录用实习生/志愿人员/研修人员由外部资金资助。

44. 在粮农组织驻国家代表处网络和各联络处的支持下，粮农组织将继续加大外宣力度，增加参与者数量，期间注重改善地域和性别平衡。目前正与农发基金和联合国难民署确立正式合作关系，联手动员大批土著青年参与该计划并从中获益。在相关成员国支持下，将于 2019 年推出更多有效的全球外宣活动。

让人力资源管理与粮农组织的战略和计划需要相对接

a) 能力发展和有针对性的学习战略

45. 粮农组织正在明确员工的学习需求和合理选择培训方式的基础上实施学习战略。为满足员工的学习需求，粮农组织正侧重于以下五个主要领域的能力建设：

- 行政培训，以强化对粮农组织内部系统和程序的了解，提高员工履行职责的业务能力；
- 基于结果的管理，涵盖与基于结果的管理、成效管理和战略框架相关的培训；
- 技术培训，以保持员工的技术能力，依据当前趋势更新知识；
- 语言培训，以提高员工掌握粮农组织多种官方语言的能力；
- 个人发展，以提高管理和领导能力以及软技能，并就职业发展提出实用建议。

46. 2018 年，粮农组织按照内部审计建议，集中精力确定、准备和开展具体培训，以强化全球资源管理系统（GRMS）中各项功能的使用，包括就编外人员招聘流程推出一门混合网上培训课程和一门有关“应付账款”的网上学习课程。为加深对治理相关领域的了解，粮农组织最近推出了两门网上课程，一门涉及预防欺诈和腐败，另一门涉及内部监控措施。

47. 按照粮农组织对任何形式骚扰的零容忍政策，粮农组织侧重于提高对预防骚扰、性骚扰和滥用职权等的认识，并与联合国秘书处的课程对接，推出了一部短片以及一门名叫“和谐共事”的更全面的网上学习课程。此外，已完成一部有关预防性剥削和性虐待的短片，供粮农组织所有员工观看。

48. 为进一步强化管理和领导技能，粮农组织已推出两门虚拟互动混合学习课程。一门针对 P5 及以上高级管理人员，将管理培训与网上学习模块结合起来，自 2017 年正式启动以来已有 76 名管理人员完成此项培训。另一门旨在加强 P2-P4 和国家专业官员职级负责人的知识和技能，自 2014 年以来已有 319 人完成此项培训。

49. 为提高软技能，粮农组织通过 you@fao 中的网上学习模块引入了新课件，还集中精力分析具体学习需求，并通过新的外部供应商，就演讲技巧、有效报告写作、客户服务、推动和谈判技巧等提供量身定制的实体讲习班。

50. 粮农组织还通过专门针对缺少语言培训机会的工作地点的员工提供网上语言课程，确保在工作环境中鼓励使用多语言。

51. 如表 10 所示，粮农组织正在加大力度提供网上培训机会，并推广这一高成效、低成本的方法。这一做法使粮农组织能够为不同地点的所有员工提供培训，避免每年为同一课程重复支出费用。自 2015 年以来，网上培训的利用率一直在稳定上升，在总培训量中的占比已从 29% 上升到 2017 年的 58%。

52. 与 2017 年相比，网上培训在 2018 年出现了大幅增长，从 4687 节次增至 14036 节次，其中一个原因是粮农组织最近新增了有关预防骚扰、性骚扰及滥用职权、性别平等、员工安全（BSAFE）以及预防欺诈和其它腐败行为的必修网上培训课程。

表 10 2015、2016、2017 和 2018 年员工参加的不同区域、不同方式培训情况

		2015		2016		2017		2018	
		专业人员	一般服务人员	专业人员	一般服务人员	专业人员	一般服务人员	专业人员	一般服务人员
网上课程	行政/基于结果的管理/技术培训	743	683	1337	1160	2026	1114	6751	5248
	语言课程	-	-	38	7	19	0	39	11
	个人发展课程	386	558	767	983	675	853	867	1120
实体课程	行政/基于结果的管理/技术培训	1567	1134	1453	648	942	703	564	164
	语言课程	707	534	465	527	585	507	539	529
	个人发展课程	1385	510	425	379	330	329	334	174

53. 粮农组织还应各利益相关方的要求，就新兴重点领域为员工提供培训，以提升他们的技术知识和能力。2018年，粮农组织共为各战略团队的43名粮农组织发言人提供了战略媒体技巧，以加强重点专题的宣传工作，包括零饥饿。

b) 与职工代表机构的关系

54. 粮农组织继续与职工代表机构，即粮农组织专业人员协会和一般服务人员工会，就涉及员工服务条件的所有事项保持实质性接触，并通过职工管理协商委员会召开正式会议。该委员会是管理层和职工代表机构之间就员工服务条件和总体福利开展对话和协商的论坛，以便向高级管理层提出建议和意见。

55. 2018年，职工管理协商委员会共召开10次会议。2019年职工代表机构与管理层召开的首次会议已讨论并最终确定了2019年的协商事项工作计划，目的是将其作为一份路线图，便于在随后在协商过程中侧重于重点事项。这一工作计划已成为协商过程的基础，主要话题包括：职工商店、医疗保险联合咨询委员会（JAC/MC）和医疗保险、地域流动计划、下放办事处的房租补贴、员工满意度调查以及强化灵活工作安排。职工管理协商委员会的正式会议提供了一次开放性论坛的机遇，可进行对话和讨论，与双边会议一道，形成重要、有效的员工联合管理机制，有助于成功实施各项新举措，对相关程序进行改进/更新。

体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性

a) 采取措施实行全组织地域代表性目标，并跟踪相关进展

56. 2018年12月，联合国大会在国际公务员制度委员会就更新人力资源管理框架开展相关工作的基础上，决定将有关员工队伍多样化的内容纳入人力资源管理框架⁵。委员会在2018年报告中指出：联合国共同制度下所有组织的员工构成都应从多个角度（包括公平的地域分布和性别平衡、文化、年代和多语言角度、残疾人角度）体现多样化员工队伍，这种多样化应体现在决策中，以提升各组织的绩效。⁶

57. 粮农组织在做出招聘决定时，始终遵循择优录取的标准，确保挑选出最优秀的候选人，同时按照领导机构的指示，继续重视确保各成员国享有公平的地域代表性。在聘任人员时，粮农组织在效率和技术能力方面坚持高标准的前提下，一直十分重视尽量在最大地域范围内招聘人员，尤其重视从无人任职和任职人数不足的国家招聘人员。

58. 经过不懈努力，在粮农组织秘书处中无人任职、任职人数不足和任职人数超额的國家数量均已大幅减少，从而使任职人数合理的國家数量有所增加。以往无人任职和任职人数不足的很多國家，如伯利兹、文莱、几内亚比绍、印度尼西亚、

⁵ 联合国大会，“联合国共同制度”，第五委员会报告，文件 A/73/676。

⁶ 国际公务员制度委员会2018年报告附件 V，文件 A/73/30。

老挝、利比亚、纳米比亚、圣基茨和尼维斯、所罗门群岛、苏里南、东帝汶、图瓦卢，即将实现公平的代表性。新一批招聘工作完成后，无人任职国家所占比例为 6%，任职人数不足国家为 4%，任职人数合理国家为 88%。

59. 指导该项工作的是“粮农组织实现职工公平地域分配和性别均等行动计划”⁷。在区域层面，粮农组织加强了与驻国家代表处和区域人力资源官员的联系，以加大力度发布空缺职位公告，通过特别活动吸引当地候选人。由于在发布初级专业官员征聘公告中采用了新方法，粮农组织已吸引了大批来自无人任职和任职人数不足国家的候选人。类似的做法可推广至其它特殊招聘活动中去。

b) 改善性别代表性

60. 粮农组织认识到，在员工队伍中实现公平的性别代表性是一项基本目标，也是实现联合国各项目标的必要条件。粮农组织因此一直致力于在技术工作和各级编制中促进性别平等，包括在专业人员及以上职级中。

61. 粮农组织在员工招聘和提升过程中将透明原则和员工素质作为基础，努力消除导致性别不平等问题迟迟难以解决的各种系统和文化障碍，改进相关政策和措施，以便打造包容的工作环境，解决与性别相关的骚扰和歧视问题。

62. 粮农组织继续致力于在员工队伍中实现性别平等。2012年初，专业人员职位中女性占比为 36%。到 2019 年 2 月，由于继续在部分国家各类专业机构和大学中开展大规模外宣活动，这一比例已升至 43%。另一项值得注意的重要进展是，高级别职位中女性占比已从 2012 年初的 21% 升至目前的 25%。

63. 粮农组织为实现性别平等已制定了一项具体战略，具体内容参见上文提及的文件“粮农组织实现职工公平地域分配和性别均等行动计划”。在该行动计划基础上，粮农组织应在 2022 年实现专业人员层面的性别平等，到 2024 年实现高级别职位层面的性别平等。

64. 该行动计划与“联合国全系统性别均等战略”对接，目的是实现粮农组织员工的性别平等，侧重于三大关键领域：领导力和问责；招聘、留职、提升和人才管理；有利环境。粮农组织继续努力落实该行动计划，目前各项活动正在进行。

65. 粮农组织已特别采取各种措施，确保已录用的管理人员能充分认识到自身在实现性别平等过程中的作用并承担这项责任，为打造性别平等的工作场所提供支持。就招聘和提升政策而言，粮农组织允许所有员工在符合资历要求和最低标准的前提下无障碍申请任何职位，而不像其它联合国机构那样仅允许员工申请比自己高一个职级的职位。此外，粮农组织还在采取措施，在选拔流程各环节消除无意识

⁷ 文件 CL160/4 Add.1

的偏见。例如，招聘政策确保面试专家组的人员构成较为平衡，同时粮农组织正在审查空缺职位公告的文字，确保在措辞上避免性别歧视。

66. 就高级别职位中的性别平等而言，粮农组织已认识到有必要增加女性领导的比例。由于实现性别平等是各组织的共同目标，粮农组织正与其它常驻罗马机构合作建立一个优秀女性候选人共享数据库，同时通过联合国行政首长协调理事会（CEB）的人力资源网络与其它联合国机构协调开展类似活动。

67. 粮农组织已签署了《联合国系统有利环境准则》，并致力于继续采取和加强具体措施，打造一个有利的工作环境，重视多样性和灵活性，提供平等机会，营造员工亲如一家的群体气氛，保障工作环境安全。有关预防骚扰及滥用职权、职业道德、冲突解决和防止报复的相关政策已经到位，粮农组织还在积极参与联合国行政首长协调理事会有关在联合国系统各组织内解决性骚扰工作组的活动。粮农组织已实施哺乳政策，并启动灵活工作安排，如灵活的上班时间和远程工作、非全日制工作、压缩工作时间等。

68. 粮农组织认识到，自身的组织文化在实现和维持性别平等方面发挥着重要作用。因此，粮农组织正在筹备就多样化工作环境开展一次内部宣传活动，以宣传注重多样性的组织文化。

提高人力资源流程和程序的效率

a) 新招聘平台的使用

69. 正在实现招聘平台的现代化，以便充分利用市场上现有的新功能，改善申请人和粮农组织未来员工的体验。经过竞标后，最终入选的是 Taleo 平台。Taleo 是一个申请平台，提供集人才筛选、招聘和现代化案例管理为一体的工具，为职工和编外人员的入职、离职、调动各环节提供职业过渡支持。

70. 新平台确保所有申请人都具备完整的数据，并与粮农组织的核心资源管理平台“全球资源管理系统”（GRMS）同步。这种融合有助于打造更完善的架构，为人力资源政策提供更有力的合规和监督支持，例如便于在充分考虑学术要求、经验和语言水平的基础上透明地选拔最优秀人才。每份空缺职位公告都能很方便地得到跟踪和监测，从而提高该过程每个环节的透明度，这一做法预计将有助于改善关键绩效指标，如完成招聘所需时间。

71. 新技术还带来了几项领先方法，帮助粮农组织吸引人才，同时用三种语言——英语、法语、西班牙语为申请人服务。

72. 从 2017 年 10 月开始，与一般服务人员、国家官员、国家项目人员、顾问、个人服务协议签约人、实习生、志愿人员和研修人员相关的所有空缺职位公告和相关选拔流程均纳入新招聘平台（Taleo）管理。

73. 2019年2月，Taleo招聘平台最后一期正式推出，为国际专业人员职位及高级别职位发布空缺职位公告和完成选拔流程提供支持。新招聘平台随后进入实施环节的最后一步，目前是粮农组织使用的唯一人才招聘平台。

b) 绩效管理

74. 2018年4月，粮农组织对“绩效评价及管理系统”（PEMS）进行了一次审查，以便找出潜在改进措施，使该系统更好地与粮农组织的要求相匹配。审查侧重于对该系统在2016和2017年的实施情况开展一次质量分析，其中一项分析内容是工作计划的有效性，因为这些计划是员工的技术能力与具体、可衡量、相关、有时限的任务和产出之间的联系纽带。审查结果表明，工作计划的有效制定能帮助粮农组织按照员工的产出评价其技术能力。

75. 粮农组织还为收集员工反馈意见开展了一次调查。这次有关“绩效评价及管理系统”的调查与职工代表机构合作设计完成，于2018年3月发放给2683名符合要求的员工。调查表回收率为45%。调查结果显示，60%以上的受调者认同/十分认同“绩效评价及管理系统”的实施效果，并认为当前的绩效评价及管理政策对流程、作用、职责和评分标准均做出了明确界定。

76. 根据质量评估和对“绩效评价及管理系统”调查的结果，已制定出一份行动计划，并从2019年考核周期开始落实相关行动，以进一步改善该系统。具体行动包括为员工和管理人员提供更多培训，包括开发三项网上学习工具来详细解释“绩效评价及管理系统”，确定具体、可衡量、相关、有时限的绩效目标，发出和接收反馈。已经确定了绩效评价及管理系统各阶段每年的固定时间段，2019年计划已于2018年12月1日推出。多方评分流程也已得到加强，目前管理人员除了其它评分方案外，还可最多选择三次直接报告，在年终提供反馈意见。粮农组织还一直在通过与绩效系统联络员召开网络研讨会来强化绩效评价及管理政策及流程。

77. 为进一步加强绩效管理评估和合规监督，粮农组织正在通过 you@fao 上的在线绩效管理模块，使固定任期员工的“试用期绩效评估报告”（PPAR）实现自动化。

78. 粮农组织正将自身的绩效评估和管理方法与国际公务员制度委员会推荐的各项原则和准则对接，包括奖励和表彰方案，具体事宜有待与高级管理层和职工代表机构进一步商讨。

c) 员工队伍综合管理计划

79. 粮农组织正在制定一项“员工队伍综合管理计划”（IWMP），以便对多样化的全球员工队伍实行无缝管理。该计划提出理想员工队伍的六项决定性特征。这些特征符合粮农组织的“能力框架”和新的“联合国领导力框架”。计划共包含10项内容，分别为：1) 将技能要求和员工队伍的分布情况与各项战略重点相对接；2) 有效的

招聘工作；3) 员工队伍年轻化；4) 绩效管理和员工发展；5) 地域流动；6) 人员更替规划；7) 有针对性地吸引人才；8) 有利的工作环境；9) 员工队伍实时综合管理信息系统；10) 内部协调和监督机制。

80. “员工队伍综合管理计划”中体现了人力资源办公室2018年11-12月通过一次问卷调查得到的结果。此项网上调查面向负责招聘的管理人员，设计初衷是更深入地了解员工队伍目前所面临的挑战和进一步改进的机遇。人力资源办公室通过内部人力资源网络对调查结果进行验证。共有68个单位，包括46个下放办事处，提交了反馈，内容概括如下：。

- 53%的下放办事处和72%的总部单位反馈称，他们已具备实施《国别规划框架》、区域举措和/或关键绩效指标所需要的人才。
- 58%的下放办事处和59%的总部单位已具备开展计划及行政工作所需的编内、编外人员合理配比结构。
- 57%的下放办事处和85%的总部单位已设立相关机制，对员工队伍的未来变化进行预测，如退休、离职或调动。
- 41%的下放办事处和59%的总部单位已设立相关机制来处理新老人员之间的交接工作，确保业务的连贯性。
- 65%的下放办事处和73%的总部单位对地域流动计划表示满意。

81. 此次调查虽仅触及表面，但仍显示粮农组织的全球员工队伍管理工作存在较大的改进空间。

82. 在加大力度开展有针对性的外宣活动时，初级专业官员计划和准专业官员计划将得到进一步扩大，以吸引来自更广地域范围的更多优秀青年男女，尤其是来自无人任职/任职人数不足成员国的人才。

挑 战

83. 虽然粮农组织的人力资源管理工作在不断改进，但仍发现了一些需要干预的领域，应予以关注并采取行动，朝着打造一个具有完善人力资源管理的现代化组织不断努力。

84. 其中一个优先重点是与其它人力资源相关活动相结合，高效落实员工队伍综合管理计划。粮农组织一直努力为员工队伍计划所采用的全盘方法打基础，通过在合适的时间将合适的人员调派至合适的岗位，让员工队伍更好地与粮农组织的结果交付工作对接。其主要支柱是地域流动计划、修订后的招聘和选拔流程以及实现平等的性别及地域代表性。员工队伍计划的实施将为这些支柱制定一项结构性人员更新计划，采用65岁离职的强制性年龄要求，同时配合新的人才吸引宣传活动开展更大力度的雇主品牌宣传活动。

85. 粮农组织将继续努力充分落实其余有关招聘的审计建议。主要目的是不仅要完成各项建议的落实，还要有效地将修订后的程序纳入各项工作，与流程中各相关方合作，确保所有人都认识到新措施的重要性。

86. 粮农组织决心继续开展活动吸引和留住人才，特别是高级专业人才，助力粮农组织加强计划交付和技术能力。因此，粮农组织正在改进其外宣活动，以吸引优秀人才和目标受众。同时，粮农组织还将在 2019 年下半年开展一次员工满意度调查，以评估参与度，确定需要改进的领域，制定具体的人才留住措施。

87. 另一个关键领域是引入一项全面绩效评价方法。新方法中将提出奖励和表彰条件以及针对绩效不合格人员的公正管理方法。这些工作都与联合国大会 2017 年 12 月 24 日做出的决议保持一致⁸。

⁸ 联大 2017 年 12 月 24 日通过的第 A/RES/72/255 号决议。