



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 девятая сессия**

**Рим, 6–10 ноября 2017 года**

**Управление людскими ресурсами**

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

**Фернандо Сервану (Fernando Serván),  
и. о. директора  
Управления кадров  
тел.: +3906 5705 2299**

*Для ознакомления с этим документом следует 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)*



mu323

РЕЗЮМЕ

- Комитету представляется для сведения доклад об основных достижениях в области управления людскими ресурсами в ФАО.

УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Членам Финансового комитета предлагается принять к сведению основные достижения в области управления людскими ресурсами.

Проект рекомендации

- **Комитет с удовлетворением отметил основные достижения в области управления людскими ресурсами в ФАО в течение отчетного периода.**

## Основные достижения

1. В соответствии с просьбой, поступившей от членов Финансового комитета на предыдущей сессии, Организация представляет отчет об основных усовершенствованиях, внедренных в течение последнего года в сфере кадровой политики и управления людскими ресурсами. В этой работе ФАО по-прежнему руководствуется концепцией, базирующейся на четырех ключевых принципах: i) набор и развитие сотрудников высочайшей квалификации; ii) согласование подходов к управлению людскими ресурсами со стратегическими и программными потребностями Организации; iii) отражение специфики ФАО как специализированного учреждения системы Организации Объединенных Наций; iv) повышение эффективности кадровых процессов и процедур. В настоящем документе описаны результаты, достигнутые в реализации каждого из перечисленных принципов.

### Набор и поддержка профессионального роста сотрудников высочайшего класса

*a) Найм консультантов и сотрудников на основе индивидуальных трудовых договоров (PSA)*

2. Анализ итогов внутренней ревизии, касавшейся различных аспектов найма консультантов и сотрудников на основе индивидуальных трудовых договоров (PSA), позволил выявить ряд недостатков и нерациональных практических подходов, которые требуют исправления.

3. В этой связи, в соответствии с рекомендациями Канцелярии Генерального инспектора, Организация недавно ввела в действие пересмотренную политику в части привлечения внештатных людских ресурсов. Внесенные изменения были направлены на оптимизацию и рационализацию процедур отбора и найма консультантов и сотрудников, работающих по индивидуальному договору об оказании услуг.

4. Так, например, заключение договора на услуги консультанта в штаб-квартире и в децентрализованных отделениях теперь требует двойного утверждения; такой улучшенный и более прозрачный процесс обеспечивает привлечение наиболее квалифицированных специалистов. После того как договор одобряется непосредственным руководителем консультанта, он поступает на утверждение держателю бюджета соответствующего организационного подразделения. В том случае, если непосредственный руководитель также является держателем бюджета, требуется одобрение на более высоком уровне – от руководителя держателя бюджета.

5. Такой двойной процесс также применяется при оценке результатов работы консультантов по завершении срока договора, проводимой с использованием Отчетов об аттестации качества. Эти корректировки позволяют повысить гарантии качества, устраняя риск рассогласований и обеспечивая более централизованный контроль.

6. Наряду с этим, пересмотренные руководящие принципы позволили укрепить процедуры найма и отбора кадров, для того чтобы обеспечить соблюдение принципа конкурентности и привлечь самых лучших специалистов. Организация приступила к внедрению более единообразного, прозрачного и тщательного процесса отбора консультантов и сотрудников, работающих по PSA, который позволит во всех случаях получать максимальную отдачу от затраченных средств, а также обеспечивать эффективность и прозрачность использования финансовых ресурсов Организации. Внесенные изменения также направлены на совершенствование процессов поиска экспертов в мировом масштабе и на расширение профессионального спектра и качества специалистов, привлекаемых к проектам различного профиля.

7. Пересмотренная процедура конкурсного отбора предписывает публиковать объявления о наборе кандидатов по наиболее часто требуемым профилям/областям экспертизы в целях комплектования организационных реестров консультантов и PSA на уровне департаментов, региональных отделений и стратегических групп.

8. Кандидаты оцениваются по показателям имеющейся квалификации, знания рабочих языков ФАО и профессионального опыта. Затем назначенная группа по отбору проводит собеседование с квалифицированными кандидатами и представляет письменное заключение руководителю соответствующего подразделения, который утверждает подходящие кандидатуры. Кандидатов, прошедших утверждение согласно данной процедуре, вносят в организационные реестры консультантов и PSA, что дает им право получать предложения об участии в осуществлении проектов в ФАО.

9. Наконец, внедряется новый ИТ-инструмент в поддержку процесса привлечения людских ресурсов для Организации. На первом этапе инструмент будет применяться для заключения договоров с консультантами и оформления PSA; по состоянию на 1 ноября его основные функциональные элементы уже действуют и доступны для использования всеми соответствующими подразделениями.

*b) Прикомандирование и заимствование сотрудников другими учреждениям ООН*

10. Прикомандирование и заимствование сотрудников другими учреждениями на длительный срок вызвали снижение технического потенциала Организации и обуславливали трудности в долгосрочном планировании. Должности, занимаемые сотрудниками, отсутствующими по причине прикомандирования или заимствования, были заблокированы ввиду возможного возвращения этих сотрудников, и продолжительная ситуация неопределенности затрудняла долгосрочное планирование в части найма персонала и предусматриваемых практических результатов работы.

11. В рамках межучрежденческих соглашений в системе ООН Организация укрепила процедуру одобрения прикомандирований и заимствований, внедрив пересмотренную политику, требующую более высокого уровня утверждения, чтобы обеспечить согласованность с общеорганизационными приоритетами.

12. Внесенные изменения направлены на усиление централизованного контроля и более тщательную оценку предложений с использованием последовательного подхода и улучшенного мониторинга подобных обменов.

*c) Омоложение кадрового состава и найм на работу пенсионеров*

13. Организация привержена идее обеспечения найма новых талантливых работников и эффективного планирования замещения кадров.

14. В этой связи была укреплена политика найма на работу пенсионеров ООН таким образом, чтобы труд пенсионеров использовался только в качестве исключительной временной меры, на основе конкретных и обоснованных потребностей, как правило привязанных к передаче знаний и опыта новым сотрудникам.

15. Внесенные изменения позволяют избежать ситуации, при которой найм на работу пенсионеров оказывает негативное влияние на процессы омоложения кадров.

16. За период с марта по октябрь 2017 года было одобрено лишь 5% запросов на найм на работу пенсионеров – в тех случаях, когда это соответствовало требованиям политики ФАО и отсутствовали альтернативные возможности.

17. В то же время Организация продолжает работать над тем, чтобы обеспечивать зачисление высококвалифицированных кандидатов, обладающих значительным потенциалом, на должности младших сотрудников категории специалистов (МСС). Также принимаются меры

по сохранению для бывших МСС, в зависимости от результатов их служебной аттестации, возможности продолжать работу в Организации.

18. В дополнение к МСС Организация по мере необходимости привлекает квалифицированных сотрудников категории специалистов, отобранных из реестра, на должности уровня С-1 для работы в различных технических областях в департаментах и региональных отделениях. Эти молодые специалисты способствуют омоложению кадрового состава и модернизации технических знаний ФАО.

*d) Программа ассоциированных сотрудников категории специалистов*

19. Организация продолжает сотрудничать с донорами в рамках Программы ассоциированных сотрудников категории специалистов (АСС), которая дает возможность представителям более чем 14 стран пройти подготовку в контексте международного сотрудничества и применять свои технические навыки под наблюдением опытного сотрудника ФАО. В настоящее время в программе участвуют 12 доноров. В 2017 году Организация привлекла 11 ассоциированных сотрудников категории специалистов, и еще 4 таких сотрудника, финансируемые Китаем, готовятся войти в коллектив ФАО.

*e) Информация о вакантных должностях категории специалистов*

20. Как было представлено на предыдущей сессии Финансового комитета, Организация по-прежнему считает необходимым поддерживать определенный уровень гибкости в численности вакансий на должности специалистов, как правило в пределах 15–20%, так чтобы оставалась возможность динамично адаптировать процесс осуществления Программы работы и Бюджета на 2018–2019 годы к изменению обстоятельств и к возникающим приоритетам.

21. Важно отметить, что Организация, поддерживая гибкость в численности вакансий на должности специалистов, продолжает пристально следить за тем, чтобы наиболее важные вакансии были заполнены.

22. С учетом процессов набора персонала, осуществляемых в настоящее время, численность вакансий прогнозируется на уровне от 15 до 20%. Сохраняется прежний приоритет: все отдельные организационные подразделения, особенно технические, должны поддерживать установленную норму вакансий.

### **Согласование управления ЛР со стратегическими и программными потребностями Организации**

*a) Совершенствование стратегии профессионального развития и повышения квалификации персонала*

23. Организация осуществляет пересмотренную стратегию повышения квалификации персонала, основанную на четком определении учебных потребностей работников и рациональном отборе форм обучения.

24. Что касается учебных потребностей персонала, усилия ФАО сосредоточены на пяти основных направлениях.

- Учеба по административным вопросам, усиленная в свете рекомендаций по итогам ревизий и направленная на повышение знаний в области внутренних систем и процедур ФАО, а также на более эффективное выполнение сотрудниками своих обязанностей, особенно в децентрализованных отделениях.
- Управление на основе результатов (УОР) – учеба по вопросам УОР, достижения результатов и применения стратегической рамочной программы.

- Техническое обучение в целях поддержания компетенций сотрудников и обновления их знаний на основе текущих тенденций.
- Обучение иностранным языкам в целях развития потенциала персонала в использовании рабочих языков ФАО.
- Индивидуальное профессиональное развитие, включающее курсы по улучшению личностных навыков и практические рекомендации в отношении профессионального роста.

25. Отбор адекватных форм обучения основан на применении стратегического подхода, приоритетами которого являются партнерства с научно-академическими структурами и использование курсов электронного обучения.

26. В предстоящие месяцы Организация уделит пристальное внимание разработке учебных программ в партнерстве с академическими учреждениями. Сотрудничество с экспертами в области обучения обеспечит более высокое качество разработки, осуществления и оценки программ. Кроме того, такой подход позволит Организации воспользоваться ценными связями с консорциумом академических учреждений, работающих в области электронного обучения, таким как edX (<https://www.edx.org/>) – консорциум, основанный в 2012 году Гарвардским университетом и Массачусетским технологическим институтом и объединяющий в настоящее время 90 университетов по всему миру (<https://www.edx.org/schools-partners>).

*b) Отношения с органами, представляющими сотрудников (SRB)*

27. Организация поддерживает постоянные контакты с органами, представляющими сотрудников – Ассоциацией сотрудников категории специалистов ФАО (АСКС ФАО) и Союзом сотрудников категории общего обслуживания (ССКОО) – для согласования всех вопросов, относящихся к условиям труда. Официальные совещания проводятся на уровне Координационного комитета по взаимоотношениям между администрацией и персоналом (ККАП).

28. Начиная с 2017 года на своем первом совещании в году представители SRB и руководство обсуждают рабочий план с перечнем тем для консультаций, который предполагается использовать в качестве дорожной карты, позволяющей сосредоточить процесс консультаций на приоритетных вопросах. По состоянию на конец октября 2017, проведено 12 заседаний ККАП, и таким образом процесс консультаций систематически продолжается.

29. В этом контексте в апреле 2017 года руководство представило на рассмотрение ССКОО обзор деятельности отборочных комитетов категории общего обслуживания – анализ, проведенный силами внутренних и внешних экспертов для выявления сильных сторон и областей, которые требуют улучшения. Рекомендации по итогам обзора уже применяются на практике.

## **Отражение специфики ФАО как специализированного учреждения системы ООН**

*a) Реализация мер и мониторинг хода работы по достижению общеорганизационных целевых показателей географического представительства*

30. При принятии решений о найме для замещения должностей международных сотрудников категории специалистов всегда применяется критерий опыта и квалификации для обеспечения того, чтобы Организация отбирала для заполнения вакансий наиболее квалифицированных кандидатов.

31. В то же время в соответствии с указаниями руководящих органов уделяется должное внимание обеспечению равноправного географического представительства стран-членов в Секретариате Организации.

32. Путем систематических усилий в данной области удалось значительно сократить число непредставленных и недопредставленных стран в Секретариате ФАО, увеличив, таким образом, долю стран, представленных на справедливой основе. Кроме того, многие страны, долгое время остававшиеся недопредставленными, такие как Соединенные Штаты Америки, Республика Корея и Иран, теперь представлены на справедливой основе.

33. После зачисления ряда новых сотрудников доля непредставленных стран составляет 13%, недопредставленных – 10%, представленных на справедливой основе – 74%. При найме сотрудников Организация учитывает первостепенную важность обеспечения высочайшего уровня эффективности и технической компетентности, но вместе с тем уделяет приоритетное внимание важности подбора персонала на как можно более широкой географической основе, прилагая особые усилия к привлечению кандидатов из непредставленных и недопредставленных стран.

*b) Совершенствование гендерного представительства*

34. Организация продолжает работу по достижению гендерного паритета в кадровом составе. По состоянию на конец 2007 года доля женщин на должностях категории специалистов составляла 28%. К концу октября 2017 года, благодаря постоянным и растущим усилиям по расширению поиска кандидатов в различных профессиональных учреждениях и университетах ряда стран, а также благодаря особому вниманию отборочных комиссий к вопросам гендерного баланса, этот показатель возрос до 44%.

35. Еще одним важным улучшением, которое следует отметить, является увеличение числа женщин среди сотрудников на старших должностных позициях. По состоянию на конец 2007 года среди заместителей Генерального директора (ЗГД) не было ни одной женщины, в настоящее время пост одного из трех ЗГД занимает женщина. В целом в конце 2007 года доля женщин среди сотрудников старшего звена составляла 12%, в настоящее время этот показатель вырос до 26%.

*c) Развитие многоязычия*

36. В контексте процедур отбора и назначения тщательно учитываются языковые навыки кандидатов, как внутренних, так и внешних.

37. Кроме того, пересмотренные процедуры отбора консультантов и исполнителей работ по индивидуальным договорам об оказании услуг предполагают более строгий контроль за наличием требуемого уровня знания языков. В качестве необходимого условия для привлечения к работе в ФАО все соискатели должны представить доказательства наличия языковых навыков.

38. В политике многоязычия важнейшее значение имеет также четкая позиция государств-членов, которая выражается в участии в работе законодательных органов различных организаций системы Организации Объединенных Наций и в поддержке осуществления этой политики путем принятия всех необходимых мер, например развития национального потенциала по продвижению профессиональной языковой подготовки в соответствии со стандартами, установленными для работы в международных организациях.

### **Повышение эффективности процессов и процедур управления людскими ресурсами (ЛР)**

*a) Реорганизация кадровых функций на региональном уровне и преобразование Центра совместных служб (ЦСС)*

39. Организация приступила к процессу реструктуризации кадровых функций на региональном уровне с целью повышения эффективности и обеспечения устойчиво высоких

результатов работы. В частности, реорганизация поможет избежать дублирования рабочих процессов и позволит лучше использовать ресурсы, имеющиеся на общеорганизационном и региональном уровне.

40. Одновременно ФАО осуществляет преобразование ЦСС, направленное на повышение производительности и обеспечение своевременного и эффективного предоставления услуг. Основная цель – улучшить координацию и руководство работой отделений ЦСС. Новая структура позволит укрепить применение стандартных процедур, экономить время и гарантировать использование унифицированных подходов.

*b) Современная ИТ-система для оформления найма сотрудников*

41. В Организации в связи с необходимостью рационализации рабочих и административных процедур и в условиях применения интегрированной системной ИТ-среды возникла потребность автоматизировать процессы найма на работу и зачисления новых сотрудников. По итогам углубленного анализа было решено внедрить новую компьютерную платформу для оформления найма на работу.

42. Функциональные характеристики этого нового инструмента позволят Организации сократить временные и финансовые затраты, поддерживая мониторинг глобальных процессов и уменьшая долю ручных операций.

43. В частности, используя новую платформу, Организация сможет лучше отслеживать ход выполнения различных вторичных процессов и соответствующие ключевые показатели эффективности работы.

44. Данный инструмент уже внедрен для применения при найме консультантов и оформлении PSA. Что касается других процессов, проводится работа по определению всех необходимых функциональных характеристик для полного внедрения новой платформы, которое запланировано на первый квартал 2018 года.

*c) Рационализация условий работы*

45. В Организации внедрены новые процедуры, а также изменены и скорректированы различные организационные правила в целях рационализации мер, применяемых к дистанционной работе, а также для удовлетворения запросов на предоставление специального отпуска без сохранения содержания и начисление специальных должностных надбавок.

46. Основная цель – предотвратить ненадлежащее использование вышеперечисленных инструментов, которое может повлечь за собой снижение эффективности, нерациональное расходование ресурсов и нарушение принципа справедливости по отношению к персоналу.

47. Пересмотренные процедуры предполагают более централизованный контроль и обеспечивают применение последовательного подхода, который гарантирует справедливость и прозрачность.

*d) Усиление контроля за процедурами предоставления субсидий на аренду жилья*

48. Для того чтобы обеспечить более строгое соблюдение критериев последовательности, обоснованности и соответствия национальным законодательным требованиям, Организация усилила контроль за процессами, ведущими к утверждению плана субсидирования аренды жилья в Риме и на местах.

49. Введение новых процедур, предусматривающих двойной уровень контроля, позволяет более тщательно проверять информацию и оптимизирует ее анализ перед окончательным утверждением. Организация поддерживает связь с КМГС в целях обеспечения согласованного подхода на уровне ООН в страновых отделениях и содействует укреплению координации по этому вопросу среди расположенных в Риме учреждений.



*e) Процедуры утверждения документации о несчастных случаях при исполнении служебных обязанностей*

50. Недавно была введена в действие с позитивным эффектом усовершенствованная процедура уведомления о несчастных случаях при исполнении служебных обязанностей. Этому способствовал анализ представленных уведомлений в целях выявления повторяющихся ситуаций и принятия мер, направленных на повышение уровня безопасности и защиты здоровья персонала.

*f) Выполнение рекомендаций внешнего аудитора по вопросам людских ресурсов*

51. Всесторонний анализ деятельности ФАО по выполнению рекомендаций внешнего аудитора изложен в документе FC 169/11 "Доклад о ходе выполнения рекомендаций внешнего аудитора".

52. В части рекомендаций по вопросам, связанным с людскими ресурсами, Организация по-прежнему направляет свои усилия на внедрение предложенных поправок, и в этом плане уже достигнуты существенные результаты.

53. ФАО предприняла реорганизацию Управления кадров в целях углубления интеграции и укрепления синергетических связей, необходимых для более эффективной реализации принципов и рекомендаций кадровой стратегии в различных областях ЛР. В результате реорганизации были внесены изменения в порядок работы различных подразделений кадровой службы в целях обеспечения единого подхода и в соответствии с потребностями Организации.

54. На основании рекомендаций по итогам анализа технического потенциала Организации были приняты дополнительные меры по отбору и привлечению консультантов путем составления специализированных реестров высококвалифицированных и готовых к работе кандидатов. Эти реестры, таким образом, обеспечивают постоянный приток новых талантливых работников. Параллельно с этим внедрена более жесткая система контроля за наймом пенсионеров, в особенности для исполнения обязанностей, соответствующих их прежним должностным функциям. Это помогает подразделениям достигнуть преемственности в работе и более эффективно планировать свое кадровое обеспечение.

55. Что касается управления эффективностью работы, Организация осуществляет пересмотр политики в данной области для увязывания соответствующих планов с целями развития. В то же время в Систему служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) включаются механизмы обеспечения качества. Контроль качества начнется с намеченного на конец года анализа планов работы в рамках ПЕМС.

*g) Запросы членов на предоставление данных о штатных и внештатных людских ресурсах*

56. В соответствии с запросом Совета и Комитета в отношении стандартизации формата предоставляемых данных о штатных и внештатных людских ресурсах Организация провела консультации с расположенными в Риме учреждениями в целях согласования стандартного формата для подачи таких сведений.

57. Организация уже внедрила общий стандартный формат; предоставление неконфиденциальной информации в ответ на поступивший запрос обеспечивается в течение около пяти рабочих дней.

### **Актуальные задачи**

58. Управление людскими ресурсами в Организации продолжает совершенствоваться, однако был выявлен ряд областей, которые требуют дополнительного внимания и усилий, для

того чтобы успешно двигаться вперед к достижению уровня современной организации с надежной практикой управления людскими ресурсами.

59. Один из приоритетов – модернизация ИТ-платформы для набора кадров. Уже введен в действие новый инструмент для найма консультантов и оформления PSA. В течение предстоящих месяцев Организация предпримет меры, для того чтобы обеспечить надлежащее ознакомление внутренних подразделений с этим инструментом и его систематическое внедрение. После того как степень понимания системы повысится, ФАО распространит ее использование на процессы найма новых сотрудников из реестров категорий специалистов и общего обслуживания.

60. Организация твердо намерена продолжать проведение информационно-пропагандистских мероприятий для привлечения целевых аудиторий потенциальных соискателей и кандидатов, в частности женщин из непредставленных и недопредставленных стран. Дополнительные усилия будут направлены также на привлечение работников с узкой специализацией, что поможет более эффективно реализовывать программы и наращивать технический потенциал.

61. Организация продолжит работу по повышению адаптируемости сотрудников к изменениям и усовершенствованиям в области ЛР. Стратегии управления общеорганизационными изменениями нацелены на снижение уровня неопределенности среди сотрудников в отношении того, как на них могут повлиять изменения, и на сокращение риска негативных воздействий на производительность труда. Применяя активный подход, ФАО успешно обеспечивает адаптацию коллектива к организационным изменениям. В частности, этому способствуют четкие и последовательные коммуникационные меры, обеспечивающие подробное информирование и предоставляющие обновленную документацию, что также помогает сотрудникам понять необходимость изменений.

62. Организация твердо намерена продолжать движение по пути реноваций в целях совершенствования политики и управления людскими ресурсами. Значительные усилия сосредоточены, в частности, на мерах в сфере набора кадров, призванных дать Организации возможность привлекать наилучших кандидатов со всего мира при условии оптимального использования имеющихся ресурсов. В этих целях ФАО приступила к применению современного подхода, направленного на создание и поддержание резерва талантливых работников, что позволяет Организации обеспечивать гибкость, необходимую для удовлетворения специализированных потребностей и реагирования на изменение приоритетов. Этот подход широко применяется в частном секторе, но лишь недавно вошел в практику различных учреждений ООН.

63. Организация продолжит свое участие в работе Сети по вопросам людских ресурсов ООН, поддерживая связи с другими учреждениями ООН и международными организациями в целях ознакомления с передовым опытом и успешными тенденциями и изучения возможностей для их использования применительно к потребностям и практике ФАО.