



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

财 政 委 员 会

第 一 六 四 届 会 议

2016 年 11 月 7—11 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

Monika Altmaier 女士

电话：+3906 5705 6422

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。



mr871

内容提要

- 向财委提交粮农组织人力资源管理主要成就报告，供其了解情况。

征求财政委员会指导意见

- 请财委成员注意到人力资源管理所取得的主要成就。

建议草案

- 财委欢迎粮农组织人力资源管理所取得的主要成就。

主要成就

1. 自 2012 年以来，在一项由四大驱动要素组成的愿景的指导下，人力资源政策和管理领域取得了重大进展，这些要素分别为：（i）招聘、培养最高水准的雇员；（ii）对接人力资源管理与本组织的战略和计划需要；（iii）体现粮农组织作为联合国系统专门机构的性质；（iv）提高人力资源流程和程序的效率。

招聘、培养最高水准的雇员

a) 专业人员招聘

2. 在改进专业级工作人员的招聘工作之后，招聘透明度得到了提高，更多招聘部门直接参与其中，招聘速度大大加快。

3. 以前，专业人员招聘流程主要由专业人员选拔委员会全权集中把关，该委员会负责受理各部门和办公室提出的意见。求职者的初选和面试完全由招聘部门负责，既得不到本组织内外其他领域的专门知识的支持，也得不到人力资源司的支持。之后，专业人员选拔委员会（由本组织的大量职工组成、在总部统一管理招聘流程）负责审查各部门和办公室提交的意见，然后再决定提出任命建议。然而，招聘部门通常不会派代表参与专业人员选拔委员会的意见审查工作。

4. 人力资源部门和管理层进行深入的内部讨论，并与专业人员代表机构进行长时间的磋商，以克服招聘流程中的缺陷。各方一致认为，以前的招聘机制对初选和面试阶段的审查非常有限，因此缺乏透明度；同时，专业人员选拔委员会缺乏必要的专门知识，因此没有足够的开展充分知情的审查和决策。此外，专业人员选拔委员会的集中化管理大大延长了整个招聘流程的时间。

5. 因此，裁撤了集中管理招聘流程的专业人员选拔委员会，转而在总部和各部门和各区域办事处设立了分散的专业人员选拔委员会。这些新专业人员选拔委员会的成员包括招聘部门的职工，因此保证了必要的技术把关；同时还包括其他部门的代表、当选的职工代表及人力资源办公室的代表，因此保证了透明度。这些新设立的专业人员选拔委员会参与初选流程和面试，并直接向总干事做出任命建议。

6. 通过让招聘部门发挥更大作用、更好地满足各职位的技术需求，大大提高了招聘流程的质量。新做法取消了额外环节，加快了招聘流程；同时，随着 i-recruitment 网站的启用，这些新专业人员选拔委员会将招聘时间缩短了近 70%，从原来的一年缩减至 4 个月。

b) 一般服务人员招聘

7. 本组织还采用一项新办法招聘一般服务人员，一改以前“对内不对外”的招聘做法，这在整个联合国系统中都被认为是最具创新性和前瞻性的。一般服务人员的招聘范围不再局限于某个部门，而是面向全世界的求职者，此举是为了从全球范围内广招具有不同背景、适合在粮农组织这样的联合国系统国际组织中任职的优秀人才。自 2015 年以来，根据“全球号召”计划共招聘了 47 名一般服务人员，其中 11 名来自外部（即粮农组织外部）。

8. 除了在总部和区域办事处向全球的求职者发布一般服务人员招聘信息，一般服务人员选拔委员会还精简招聘流程，并重新调整了组织结构—现在的成员包括从各部门和各区域选出的一般服务人员代表，取代了以前一般服务员工会参加一般服务人员选拔委员会所有会议的做法。

9. 建立了一般服务职位合格候选人名单，并定期更新。

10. 修订流程后，不仅加快了选拔流程并大幅削减了招聘时间，而且提高了流程的透明度和竞岗的激烈程度，因而提高了求职者的多样性，任用了资质较高的人员。

c) 粮农组织驻国家代表

11. 在任命粮农组织驻国家代表方面取得了重大进展。自 2012 年 6 月起，根据总干事 2012/25 号通报，粮农组织驻国家代表候选人必须强制接受财务和人力资源管理能力评估，择优录用。

12. 为此，本组织更新了粮农组织驻国家代表的岗位要求，以反映此岗位的职责和责任。现在，对求职者的管理和领导能力进行评估，已成为粮农组织驻国家代表和高级管理人员招聘流程的一个组成部分。自 2012 年以来，大约 100 名粮农组织驻国家代表候选人（内外兼有）接受了领导能力评估。

13. 虚拟评估审查（由外部公司实施）包括一系列在线测试和性格问卷调查，以及对照粮农组织驻国家代表岗位要求进行的基本功摸底面试。虚拟评估审查报告是招聘过程中要考虑的一大要素，以确保今后的被任用者具备必要的领导管理能力。

年份	虚拟评估审查报告 总数	得到评估的粮农组织 驻国家代表职位申请数量
2012	23	23
2013	47	39
2014	33	18
2015	15	5
2016	29	15
合计	147	100

14. 自 2012 年以来，粮农组织驻国家代表选拔委员会的人员组成也发生了变化。过去，两名副总干事、一名总干事办公室代表和权力下放活动支持办公室主任位列其中。如今，委员会成员包括技术合作部助理总干事、特定区域的区域代表/助理总干事，以及权力下放活动支持办公室主任。

d) 司处长级别人员招聘

15. 选拔 D-1 和更高级别候选人的流程也得到加强，尤其是重新设立了面试小组，其成员包括一名外部资深专家和一名人力资源专家。新选拔流程的一大特点是聘请外部公司通过虚拟评估审查来评估候选人的管理能力。还沿袭专业人员职位名册建立了合格候选人名册。

e) 初级专业官员

16. 初级专业官员的招聘也取得了进展，大量资质过人的人才为本组织输入了新鲜血液，他们都为在联合国系统内发展职业做好了充分的准备。自本组织出台初级专业人员计划以来，已招聘 49 名初级专业人员，其中 29 名为女性，28 名来自低于职位限额和未占名额的成员国。

17. 本组织继续根据专业人员的个人表现，努力确保将现有初级专业人员的留职率维持在较高水平。在 2011 年至 2014 年期间招聘的初级专业人员中，至今有超过三分之二（67%）在人力资源办公室预算下的最初两年工作结束之后根据各种合同安排留任。他们都接受了条目详尽的绩效考评。

18. 在目前在职的 21 名初级专业人员中，有 3 名来自未占名额的成员国，7 名来自低于职位限额的成员国。在学历资质方面，4 名拥有博士学位，16 名拥有硕士学位。在联合国官方语言能力方面，有两名通晓 4 门语言（至少精通其中两门），6 名通晓 3 门语言（精通其中两门），其他通晓两门语言。也就是说，所有专业人员都至少通晓两门官方语言。

f) 职业发展

19. 与职工代表机构开展了内部磋商，改变了此前不够透明、偏袒行政管理人员的职位晋升做法。

20. 出台一系列措施，确保本组织的晋升流程透明，让有能力者上；几乎完全以“竞争上岗，择优晋升”的做法取代了此前的“职位晋升”过程。

21. 因此，职务晋升都以公开、透明的方式竞聘，首先公布职务空缺或发出全球号召，然后对照有形、明确的标准进行筛选。

22. 因此，职位晋升过程仅适用于特殊情况，如某些小规模的国家办事处，如果采取空缺竞岗做法，职工的晋升机会很有限或会失去晋升机会。

g) 职位空缺公告和宣传

23. 除在全球和区域范围内公布一般服务职位空缺信息之外，为填补专业人员和更高职等空缺，本组织还做出协调一致的努力，面向高素质求职者加大宣传力度。

24. 在招聘高级别人员时，除了与外部专业猎头公司合作，还在相关全球性出版物上刊登招聘广告。同样，区域和国家办事处都会发布所有专业职等的岗位空缺信息，以加强地方和全球范围的宣传力度。通过此办法，成功招聘 27 名专业人员，满足了欧盟资助的“粮食和营养安全影响、恢复力、可持续性和转型”计划对总部和权力下放办事处的人员需求。

25. 得益于这些宣传工作，职位空缺公告发布后，应聘者数量出现了激增。在 2012-2016 年期间，专业职等岗位的应聘者数量增长 170%，从 127 人增至 216 人，下表按职等列出了细分数据。2016 年，司处长级别的应聘者有时甚至超过 600 名，一些专业职位应聘者的数量超过 300 名。

求职者数量：2012 至 2016 年变化情况（按职等）

专业职位空缺	2012	2016	增长率
P-2	263	367	140%
P-3	155	273	176%
P-4	117	197	169%
P-5	75	139	186%
合计	127	216	170%

26. 自 2012 年以来，通过启用编外人员合同和其他合同文书提高了招聘工作的灵活性，此举是为了在成员国批准的本组织战略方向调整的大背景下，最大限度支持重点领域的调整安排。在巩固转型变革并同时开展战略性人力规划之后，

2016 年加快了对专业人员的招聘。总干事根据《工作计划和预算》岗位需求任命了 141 名专业人员。《工作计划和预算》专业岗位空缺率降至 11.8%，实现了不超过 15% 的商定目标。此外，考虑到后续招聘流程早已启动，空缺率有望降至 10% 左右。由于招聘工作组织得当，所有部门，尤其是技术部门，也实现了既定空缺率目标。下表详细列出了总部和各权力下放办事处各部门的岗位空缺情况。

空缺状态更新和概况

部门	司/单位	专业岗位合计	已任职岗位合计	空缺率 %	空缺率 - 按部门	流程待定	预计空缺率 %	预计空缺率 - 按部门
高层	总干事办公室	9	8	11.1	9.9%		11.1	9.3%
	法律及职业道德办公室	16	14	12.5			12.5	
	全组织交流办公室	44	39	11.4		1	9.1	
	评价办公室	8	8	0.0			0.0	
	人力资源办公室	46	40	13.0			13.0	
	监察长办公室	18	18	0.0			0.0	
	战略、规划及资源管理办公室	21	19	9.5			9.5	
副总干事 (运作)	副总干事 (运作)	8	5	37.5	15.3%		37.5	8.0%
	信息技术司	43	37	14.0			14.0	
	大会、理事会及礼宾事务司	39	29	25.6		8*	5.1	
	伙伴关系、宣传及能力发展办公室	34	33	2.9		1	0.0	
	权力下放活动支持办公室	10	8	20.0		2	0.0	
	共享服务中心	16	15	6.3			6.3	
综合服务、人力资源及财务部	综合服务、人力资源及财务部助理总干事办公室	5	4	20.0	9.4%		20.0	9.4%
	行政服务司	18	17	5.6			5.6	
	财务司	30	27	10.0			10.0	
副总干事 (自然资源事务协调员)	副总干事 (自然资源事务协调员)	7	4	42.9	18.2%		42.9	18.2%
	气候、能源及地权司	15	14	6.7			6.7	
经济及社会发展部	经社部助理总干事办公室	12	12	0.0	11.0%		0.0	9.7%
	农业发展经济司	18	14	22.2		2	11.1	
	食品及营养司	28	24	14.3			14.3	
	社会保护司	26	23	11.5			11.5	
	统计司	23	20	13.0			13.0	
	贸易及市场司	38	36	5.3			5.3	
农业及消费者保护部	农业部助理总干事办公室	16	14	12.5	8.2%		12.5	8.2%
	融资咨询小组	16	15	6.3			6.3	
	动物生产及卫生司	24	21	12.5			12.5	
	土地及水利司	16	16	0.0			0.0	
	粮农组织/国际原子能机构粮食和农业核技术联合司	7	6	14.3			14.3	
	植物生产及保护司	31	29	6.5			6.5	

部门	司/单位	专业岗位 合计	已任职 岗位合计	空缺率 %	空缺率 - 按部门	流程待定	预计 空缺率%	预计空缺率 - 按部门
渔业部	渔业及水产养殖部助理 总干事办公室	1	1	0.0	14.7%		0.0	14.7%
	渔业和水产养殖政策与 资源司	67	57	14.9			14.9	
林业部	林业部助理总干事办公室	6	6	0.0	7.0%		0.0	7.0%
	林业政策和资源司	37	34	8.1			8.1	
技术合作部	技术合作部助理总干事 办公室	5	5	0.0	16.3%		0.0	11.2%
	紧急行动及恢复司	1	1	0.0			0.0	
	投资中心司	71	56	21.1		5	14.1	
	政策及计划制定支持司	21	20	4.8			4.8	
总部总计		851	749	12.0		19	9.8	
权力下放 办事处	非洲区域会议/中部非洲 分区域办事处/东部非洲 分区域办事处/南部非洲 分区域办事处	67	60	10.4	11.9%		10.4	11.5%
	亚洲及太平洋区域办事处/ 太平洋岛屿分区域办事处	55	49	10.9		1	9.1	
	欧洲及中亚区域办事处/ 中亚分区域办事处	29	26	10.3			10.3	
	拉丁美洲及加勒比区域 办事处/加勒比分区域办事 处/中美洲分区域办事处	48	41	14.6			14.6	
	近东及北非区域办事处/ 北非分区域办事处	36	31	13.9			13.9	
粮农组织 驻国家代表	粮农组织驻亚洲及太平洋 各国代表处	9	9	0.0	9.1%		0.0	9.1%
	粮农组织驻欧洲及中亚 各国代表处	5	5	0.0			0.0	
	粮农组织驻拉丁美洲及 加勒比各国代表处	15	11	26.7			26.7	
	粮农组织驻近东各国 代表处	6	6	0.0			0.0	
	粮农组织驻非洲各国 代表处	20	19	5.0			5.0	
联络处	驻联合国联络处（日内 瓦）	3	2	33.3	12.5%		33.3	12.5%
	驻日本联络处	1	1	0.0			0.0	
	驻联合国联络处（纽约）	2	2	0.0			0.0	
	驻俄罗斯联邦联络处	1	1	0.0			0.0	
	驻北美联络处 （哥伦比亚特区华盛顿）	1	1	0.0			0.0	
权力下放办事处总计		298	264	11.4		1	11.1	
粮农组织总计		1,149	1,013	11.8		20	10.1	

* 根据《增强技术能力和计划整合安排》，将于2016-17年间废除6个岗位。

对接人力资源管理与本组织的战略和计划需要

a) 绩效管理、发展和学习

27. 今年二月，调整了有关绩效评价及管理系统（PEMS）的政策，目前该政策的实施工作进展顺利。2016年，精简和改进该系统，主要变动包括：改进在线系统；简化、改进工作计划；强调更及时地提供更高质量反馈的重要性；将评定量表从4分制改为5分制。

28. 自2012年以来，通过开展内部管理讨论、与职工代表机构开展磋商，不断审查和改进绩效评价及管理系统。例如，经讨论和磋商确定，偶数分制评定量表存在缺陷，尤其是缺少表示业绩满意程度的中心参照点，因此管理者难以准确评定工作人员的业绩。

29. 同样，经讨论和磋商发现，由于工作计划过于详细、目标和指标过多，导致员工和管理者在年初的制定阶段以及年终的绩效考评阶段的关注程度不尽如人意。因此，最后认定，在制定绩效考评所依据的工作计划时，宜精简流程、灵活处理。

30. 此外，考评工作正逐步采用精简的自动化流程，淘汰以前的纸质化做法，因此绩效考评方法更加统一。

31. 作为广泛能力建设方法的一部分，启用了一系列电子学习模块，首先开展的是项目预算持有人课程，这是新老项目预算持有人的必修课。正在逐步推出其他电子学习工具，这些工具主要侧重提高职工业务能力，旨在增强管理能力，了解问责制，促进与粮农组织结果框架对接。还启动了一项新的入职计划，让新入职者掌握必要知识和工具，帮助其在入职后最初几周内熟悉本组织的情况。该计划向世界各地职工开放。

32. 推出了更多旨在增强员工业务、计划、行政管理能力的粮农组织特定课程，因此，粮农组织确立了特定职能的有效学习路径。新设计的课程将从2017年初开始。

33. 作为综合学习计划一部分举行的在线系列研讨会不断增加。政策工作人员群体和南南合作及资源筹集司已在举办在线研讨会。其他在线系列研讨会处于各个筹备阶段，如欧洲供资支柱评估赠款或授权协议（PAGoDA）、童工、自由事先知情同意等。人力资源办公室支持主题专家的设计工作，并支持这些专家增强设计、推进、举行在线研讨会的能力。

34. 粮食安全、粮食系统和营养计划汇集了战略计划小组（总部和区域办）及各个地点的关键职员，取得良好结果，使粮农组织改变了关于粮食安全、粮食系统、营养的思路。伙伴关系、宣传及能力发展司与学术机构合作，正在对类似举措进行审查。

b) 与职工代表机构的关系

35. 自 2012 年初以来，与粮农组织职工代表机构，即粮农组织专业人员协会和一般服务人员工会，持续开展了实质性接触，进一步明确了各自在管理决策方面的管理角色，以及职工代表机构在提供建设性评论意见方面的作用。

36. 设立了专门的职工管理协商委员会，定期召集职工代表和管理层双边会议。例如，职工管理协商委员会于 2015 年举行了 27 次会议，2016 年迄今已举行 16 次会议。与职工代表机构的合作和谅解水平大大提高，对整个粮农组织产生了有益的影响。为了提高透明度，这些会议的记录都公布在内网上。

37. 此外，在本组织内网首页上，为每个职工代表机构开辟了一个永久性专门板块，职工代表机构可在此自主发布信息。

c) 短期合同

38. 2015 年，发布了一则行政通函，将短期职务的最长任职期限设定为 55 个月。此举是为了妥善利用短期任命机制，确保短期工作的临时性，以应对工作量高峰期、正式职员缺勤或职位空缺而产生的临时需要。因此，不应期望在短期任用安排下延长任期或返聘。修订并修正了《行政管理手册》关于短期人员部分的内容，尤其是增加了这一最长任期规定。

体现粮农组织作为联合国系统专门机构的性质

a) 实施多项措施，并跟踪全组织地理代表性目标的实现进展

39. 在进行国际专业人员招聘决策时，始终遵循择优录用标准，确保本组织能招到一流的合格候选人，填补所有职位空缺。

40. 与此同时，根据领导机构提供的指导，高级管理层十分重视确保成员国在《工作计划和预算》资助的员额方面的公平地域代表性。

41. 经过持续不懈的努力，大大减少了粮农组织秘书处中未占名额和低于或高于职位限额的国家的数量，增加了任职人数合理的国家的数量。

42. 2012年1月，任职人数合理的国家的数量达到137个，占总数（191个）的72%。2014年以来，维持公平代表性的目标水平尤其困难，原因有三：其一、对职工地理分布的划分变得更加严格（划分规则恢复到了既定方法）；其二，《工作计划和预算》下涉及地理分布的员额数减少，导致可选范围缩小；其三，一些国家的分摊会费降低，同时有新成员国加入本组织，这些因素都加大了挑战。

43. 然而，预计在年底之前审查相关数字之后，可看出地理代表性有显著改善。最近的很多雇用决定将对地理代表性产生积极影响。到年底完成新职工招聘后，我们预计任职人数合理的国家比例将达到76%（194个成员国中达到147个）。

按代表性状况分列的成员国数量

	2012年1月		2016年12月底预测 ^(*)	
未占名额的成员国	31	16%	29	15%
低于职位限额的成员国	18	9%	14	7%
任职人数合理的成员国	137	72%	147	76%
任职人数超额的成员国	5	3%	4	2%
合计	191	100%	194^(**)	100%

^(*) 2016年12月底预测：入选候选人完成入职手续（正在进行）后的设想状态

^(**) 在此期间加入本组织的以下成员国未纳入考虑范围：新加坡（任职人数低于限额）、南苏丹（任职人数合理）、文莱（未占名额）。这3个国家于2014年1月加入。

44. 仔细监测粮农组织的地域代表性状况，每月编制状况报告，并在常驻代表的网站上公布。

b) 提高女性职工比例

45. 2012年至2016年，所有职类（司处长、专业人员、初级专业官员、准专业官员、国家专业官员、一般服务人员）中的女性的总体综合比例从51%稳步增至52%。虽然2012年以来的职工绝对总人数有所下降，但本组织继续致力于招聘更多的女性职工。我们可以肯定，本组织职工中超过一半的人员是女性。

46. 国际专业人员职类（P-1至副总干事）的女性职工比例稳步上升。2012年初，女性职工的比例为36%。到2016年10月，由于对选定国家的大量专业机构和大学继续扩大招聘宣传工作，加上遴选部门对性别平衡的关注，这一数字上升到40%。

47. 另一个值得注意的进展是女性在国家专业官员和初级专业官员职类中的比例也在提高。2012年至2016年，女性国家专业官员的比例从36%上升至40%。在初级专业官员（P1级别）职类中，女性的比例从61%上升至72%。目前，初级专业官员招聘工作仍在继续，粮农组织的初级专业官员数量将达到33名，其中22名为女性。在初级专业官员职类中，专业职工中的女性总体比例预计将在中长期内得到提高。

c) 全组织人员流动

48. 本组织制定了全组织《职工地域流动政策》，自2014年以来，每年都开展了流动工作。在此之前，职工的地域流动都属自愿行为，数量少，临时调动居多，且缺乏连贯一致的流动政策。

49. 2014年，出台了强制性的职工地域流动政策，以体现粮农组织的国际性质，同时激发本组织的活力。在与职工代表机构开展内部讨论和磋商后，进一步完善了这项政策，并以总干事2015/7号通报的形式颁布。

50. 相关计划涉及总部相关各部、各司和各办公室，设定的最低目标是每年流动一次。自2014年以来，根据前几年的反馈对计划做了微调，流动职工的数量逐年递增，2014年为15人，2015年为34人，2016年达到50人。

51. 粮农组织全组织《职工地域流动政策》大获成功，吸引了联合国系统内各兄弟组织的注意。流动政策对本组织和工作人员的多重有益影响日益明显，提高了本组织的技术能力，同时促进了总部与实地之间的知识交流。

d) 推动使用多种语文

52. 根据联合国大会具有里程碑意义的第50/11号决议和随后关于使用多种语文的决议，采取了若干步骤，促进本组织内部，特别是国际专业人员对多种语言的使用。要求所有国际专业人员证明自己通晓两种官方语言，不符合此基本要求的人员必须学习课程提高语言知识。在此努力下，只有不到4%的工作人员（《工作计划和预算》职位）需要补习第二语言，以至少达到中级水平。此外，在遴选和任命流程方面，认真考虑了内外部竞聘者的语言技能。遴选不具备最低语言技能的竞聘者时，要求其做出弃权声明，并规定其必须在给定期限内达到要求的水平方予录用。

53. 成员国的作用对于采取使用多种语文的明确立场也至关重要，表现为参加联合国系统各组织的立法机构、以及认可所有必要措施支持此政策的实施，例如开展国家能力建设，将本国语言专业课程水平提高到国际组织所要求的标准。

e) 编外人力资源

54. 2013 年底，出台了关于聘用国际顾问和计划支持和行政人员的准则，内容涵盖任用这些职类人员的所有方面，包括遴选、招聘和薪资（职类 A、B、C）、绩效考评、问责和监督，以及向管理层及领导机构报告。同样，2014 年发布了关于聘用和任用国家项目人员和当地招聘的计划支持和行政人员的指南。采取这些举措的主要宗旨，是在整个组织内采取更加透明一致的办法处理这些职类人员的任用事宜，这些职工在本组织中占很大比例，特别是在实地任职地点。

55. 在对编外人员职类及其任用进行审查之后，人力资源办公室还与共享服务中心和法律办公室合作，根据商定的一系列建议开展工作。2015 年，在与本组织的管理者开展磋商后，更新了顾问任职准则和个人服务协议签署者准则。今年，根据管理审查并考虑到商定的行动对这些准则做了进一步修订。

56. 根据迄今汲取的经验教训修订和调整了实习生使用相关人力资源政策和程序，此政策和程序预计在年底之前发布。该项新计划便于伙伴关系、宣传及能力发展司更密切地参与有助于其确定潜在合作学术机构及专家网络的活动，促进粮农组织相关领域的讨论和研究，商谈并批准与大学或其他学术机构的赞助安排。

提高人力资源流程和程序的效率

a) 人力资源部门和单位以及共享服务中心的转型

57. 我们启用了一项新的“横向”业务模式，对共享服务中心实施了转型改造。最初创立共享服务中心时，我们只是从总部不同部门（人力资源、财务、差旅等）选择岗位，然后从罗马调往布达佩斯。因此形成了若干封闭的纵向条线。现在，我们转而采用了跨部门结构，客户服务、监测和交易处理一应俱全。我们还制定了不受职工流动影响的组织结构，并提高了服务成效和质量。

58. 过去六个月以来，共享服务中心团队取得了巨大进展，包括将例外情况的数量减少 70% 以上，从而精简了编外人力资源的支付流程；加强人力资源服务的 60 多个流程，等等。这些转型工作改善了与共享服务中心的联系和验证活动。

59. 此外，还设立了一个新的联络中心团队，以提高服务质量。从今往后，共享服务中心只要收到服务请求，都会确认收悉，告知预期完成日期，并在开始采取行动后通知相关各方。

60. 继续更新和理顺人力资源领域相关文书及规则和程序。审查并显著完善了《行政管理手册》中整个人力资源章节。已经完成对《手册》中有关人力资源问题及待遇和福利的几乎所有章节的首次修订及与内部利益相关方的初步协商。

61. 粮农组织《行政管理手册》中的人力资源条款是制定人力资源政策和流程的原始依据，目前已彻底审查，以清晰、透明和用户友好的方式反映最新信息。同时，2013年12月发布了一本用户友好型粮农组织在线手册。采取了一项重要措施，在“手册”中新增了此前许多行政通知中所载的规则，以便尽可能在一本指导手册中加以整合。在对现有行政通知实施全面审查和精简后，废除了大约360份参考行政文件（人力资源主要信息通函、政策指令和行政通函），其余的文件经审核后纳入了粮农组织手册。

62. 2016年期间为人力资源职工发布了以下2个自助人力资源/行政管理工具：就业证明和房租补贴计算器有助于减轻人力资源/行政工作人员的工作量。

63. 开发了新的全球资源管理系统功能，实现全球职位管理相关所有主要人员配备行动的自动化和标准化（电子职位管理），并在布达佩斯设立了人力资源服务台帮助用户熟悉这项新功能。该工具缩短了处理时间，提高了透明度。

64. 通过加强人力资源办公室与医务室之间的内部合作，改善了病假管理。通过现有的全球资源管理系统改进了自动化流程，提高了病假申请的处理效率。启用本组织医疗保险公司的一家外部供应商的服务，以支持医务室审查延长病假的请求，包括在需要时进行家访，从而改进了公平和监督，提高了成本效益。

b) 简化人力资源流程，实现标准化/自动化

65. 薪资系统的自动化为人力资源服务的不同领域带来了许多显著的好处，其中包括离职管理、离职付款、差旅时间和中途停留，以及编外人力资源管理。

66. 通过开展重大创新，设计和实施了人力资源管理模块，并建立一套标准人力资源报告，以支持管理层需求并满足其他外部需求。建立了人力资源关键领域（职工简况、地域代表性、性别分布、人力资源流动、退休）的指标。

67. 审查、分析了大多数与人力资源相关的主要流程，并将其汇编成新版《标准操作流程》（已实施140个标准操作流程）。这些标准操作流程十分有助于开展人力资源处理工作、确保所有人力资源部门的一致性和透明度以及支持知识转让。

结 论

68. 本组织的人力资源政策和管理旨在支持粮农组织开展工作，以可持续的方式建成一个无饥饿、无营养不良的世界。自2012年以来，加强人力资源职能一直是本组织转型变革的优先工作。人力资源部门的能力提高和报告关系的完善，以及因此取得的主要成就，无不反映这一事实。

69. 考虑到人力资源职能的重要性，自 2012 年以来反复加强了这一职能，高层凝聚了人力资源办公室的核心人力资源能力，同时，共享服务中心与交易相关的职能实现了合理化。因此，人力资源办公室主任现在直接向总干事报告，改变了以前报告关系中的双层管理模式。过去三年来，人力资源办公室的管理团队得到了一名高级特别顾问的支持，该顾问、主任及副主任与总干事定期就人力资源事宜举行会议。

70. 自 2012 年以来，由于十分重视人力资源职能，粮农组织的人力资源工作取得重大成就，这些成就已得到领导机构的一再认可，粮农组织也因此成为了联合国共同系统内的创新先锋。

71. 与人力资源政策和管理有关的事项主要由总干事全权负责。总干事尤其负责任命、管理工作人员，并制定人力资源政策和程序，这一权限已载入本组织的《基本文件》。

72. 在与职工管理有关的事项方面，领导机构的作用仅限于一般监督，既不涉及职工的日常管理，也不涉及管理权限内对人力资源事项和政策的详细审查；让领导机构管理人力资源也不符合粮农组织改革的总体精神和宗旨。因此，新办法进一步明确了治理和管理之间的关系。

73. 财政委员会在 2016 年 5 月第一六一届会议上认识到各部门需要明确分工，各司其职。正是本着这一精神，特此向财政委员会提交人力资源管理和政策领域取得的成就，以供了解情况。