



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 шестая сессия**

**Рим, 27–31 марта 2017 года**

**Управление людскими ресурсами**

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

**г-же Монике Альтмайер (Ms Monika Altmaier),  
Директору Управления кадров  
Тел.: +3906 5705 6422**

*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).*



ms848

РЕЗЮМЕ

- Комитету представляется для информации доклад об основных достижениях в работе по управлению людскими ресурсами в ФАО.

УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Членам Финансового комитета предлагается принять к сведению основные достижения в работе по управлению людскими ресурсами.

Проект рекомендации

- Комитет положительно воспринял основные достижения в работе по управлению людскими ресурсами в ФАО.

## Основные достижения

1. Основные достижения в области кадровой политики и управления людскими ресурсами после 2012 года продиктованы концепцией, в основу которой заложены четыре ключевых фактора: i) набор и развитие сотрудников высочайшего класса; ii) приведение управления людскими ресурсами в соответствие со стратегическими и программными потребностями Организации; iii) отражение специфики ФАО как специализированного учреждения системы Организации Объединенных Наций; и iv) повышение эффективности кадровых процессов и процедур.

### *Набор и развитие сотрудников высочайшего класса*

#### *a) Набор сотрудников категории специалистов*

2. Совершенствование процесса набора сотрудников категории специалистов сделало этот процесс более прозрачным и обеспечило более активное участие в процессе подразделений, набирающих этих сотрудников, и сокращение продолжительности процесса набора по сравнению с тем, что было раньше.

3. Ранее центральное место в процессе набора сотрудников категории специалистов занимал единый централизованный Комитет по отбору персонала категории специалистов (КОПКС), который рассматривал представления от отдельных департаментов и управлений. Составление короткого списка и собеседование с кандидатами проводились исключительно подразделением, ответственным за наем сотрудников, без привлечения специалистов других областей как самой Организации, так и со стороны, и без поддержки со стороны Управления людских ресурсов. Затем располагавшийся в штаб-квартире КОПКС, состоящий из большого числа сотрудников разных подразделений Организации, рассматривал предложения и принимал решения по рекомендациям о назначении. Однако при рассмотрении в КОПКС представитель подразделения, ответственного за наем сотрудников, как правило, не присутствовал.

4. В целях устранения недостатков процесса набора сотрудников вопрос активно обсуждался в кадровой службе и в руководстве, были проведены продолжительные консультации с представительным органом сотрудников категории специалистов. Было решено, что действовавший ранее режим был недостаточно прозрачным в силу узкого круга изучающих кандидатуры на включение в короткий список и проводящих собеседования, и в то же время в КОПКС не было необходимых специалистов для того, чтобы Комитет мог адекватно и обоснованно рассматривать кандидатуры и принимать решения по ним. Кроме того, централизованный характер КОПКС вел к значительному увеличению времени, которое занимала процедура найма.

5. Поэтому централизованный КОПКС был упразднен, и для каждого департамента штаб-квартиры и в каждом региональном отделении на местах были созданы децентрализованные КОПКС. В состав новых КОПКС входят представители подразделения, нанимающего соответствующего сотрудника, обеспечивая тем самым контроль за должной технической квалификацией кандидата, представители других подразделений, выборные представители персонала и представители ОНР в целях обеспечения прозрачности процесса. Выборы новых представителей персонала прошли в январе 2017 года при рекордном участии более чем 50% сотрудников во всех департаментах штаб-квартиры и региональных отделениях.

6. Новые КОПКС проводят собеседования с кандидатами, отбирают кандидатов для включения в короткий список, дают положительные заключения о назначении кандидатов на должности и готовят рекомендации о назначении, которые направляют непосредственно Генеральному директору.

7. Описанные изменения привели к значительному улучшению качества процесса набора, усилив роль нанимающих отделов и позволив лучше согласовывать набор с техническими потребностями в соответствующих должностях. Процесс найма был значительно ускорен за счет упразднения промежуточного звена, а с внедрением системы i-Recruitment новые КОПКС

смогли сократить общее время набора и оформления почти на 70% – с одного года до четырех месяцев.

8. Кроме того, оптимизированный процесс облегчил утверждение внесенных в короткий список кандидатов на аналогичные позиции по мере появления вакансий, дав возможность для создания реестра сотрудников категории специалистов, что имеет большое значение для дальнейшего сокращения продолжительности процедуры набора.

*b) Набор сотрудников категории общего обслуживания*

9. В Организации также был внедрен новый подход к набору сотрудников категории общего обслуживания, который считается наиболее передовым и перспективным во всей системе ООН. Новый подход основывается на отказе от прежней системы "закрытого отбора". Упразднено требование, в соответствии с которым кандидаты в сотрудники категории общего обслуживания должны проживать в непосредственной близости от места работы. Теперь участвовать в конкурсе на заполнение должностей категории общего обслуживания в ФАО могут кандидаты со всего мира, что дает возможность набирать на мировых рынках труда наиболее достойных кандидатов, представляющих разные страны и культуры и соответствующих требованиям таких международных организаций системы ООН, как ФАО. Из 47 сотрудников категории общего обслуживания, набранных с 2015 года в рамках Глобального объявления о наборе кандидатов, 11 были внешними кандидатами (т.е. не являлись сотрудниками ФАО).

10. Вместе с началом публикаций глобальных объявлений о наборе кандидатов на должности категории общего обслуживания в штаб-квартире и в региональных отделениях, был реорганизован Комитет по отбору сотрудников категории общего обслуживания (КОСКОО) – были значительно упрощены процедуры его работы и изменен состав, который теперь включает выборных представителей сотрудников категории общего обслуживания от каждого департамента и региона. Новая практика заменила прежнюю, когда на всех заседаниях КОСКОО присутствовали только представители Союза сотрудников категории общего обслуживания (ССКОО).

11. Пересмотр процедур привел не только к весьма значительному ускорению процесса отбора и существенному сокращению сроков оформления, но и к повышению прозрачности и конкурсного характера отбора, что позволило повысить диверсификацию и обеспечило назначение высококвалифицированных кандидатов со всего мира.

12. В целях максимально эффективного использования опыта, полученного за первые годы реформирования кадровой политики, в консультации с представляющими персонал органами был проведен обзор, направленный на выявление сильных сторон процесса и областей, требующих усовершенствования.

13. В целях обеспечения точности анализа собственные и приглашенные эксперты собрали отзывы различных заинтересованных сторон, участвовавших в процессе, и изучили данные, представив всеобъемлющее, подробное и объективное исследование основных факторов, влияющих на процедуры КОСКОО.

14. По итогам проведенного анализа в процесс набора сотрудников уже внесены улучшения. В декабре 2016 года было опубликовано единое объявление о наборе кандидатов в единый реестр сотрудников категории общего обслуживания в штаб-квартире на должности уровней от ОО-2 до ОО-6, по результатам которого сформирован единый реестр. Такой реестр облегчает Организации управление содержащейся в нем информацией и позволяет обмениваться с КОСКОО актуальной и полезной для процесса отбора кандидатов информацией.

15. Кроме того, была проведена работа по гармонизации процесса оценки владения языками для внешних и внутренних кандидатов, и теперь кандидаты могут подать подтверждающие профессиональный уровень владения языком свидетельства, выданные аккредитованными ООН внешними поставщиками.

16. Региональные отделения получили полную поддержку при внедрении пересмотренного процесса и успешно завершили составление своих реестров сотрудников категории ОО, управляя процессами КОСКОО для регулярного набора сотрудников категории ОО.

17. Срок приема заявлений по последнему глобальному объявлению о наборе кандидатов на должности сотрудников категории общего обслуживания закончился в конце января 2017 года, и по состоянию на март 2017 года готов обновленный реестр сотрудников категории ОО.

*с) Представители ФАО (ПрФАО)*

18. Значительный прогресс достигнут в деле назначения представителей ФАО. С июня 2012 года, в соответствии с бюллетенем Генерального директора № 2012/25, кандидаты на должности ПрФАО должны иметь положительные результаты проводимой в обязательном порядке оценки их навыков решать вопросы управления финансовыми и людскими ресурсами.

19. В связи с этим профиль должности ПрФАО был обновлен, чтобы отразить обязанности и подотчетность, которые ожидаются от Представителей ФАО. Оценка управленческих и лидерских профессиональных качеств теперь является неотъемлемой частью процесса набора ПрФАО и высшего управленческого персонала. С 2012 года около ста кандидатов (внешних и внутренних) на должности ПрФАО. прошли оценку лидерских профессиональных качеств.

20. Электронная аттестационная оценка (проводимая компанией-подрядчиком) состоит из серии онлайн-тестов и личностного опросника, в сочетании с подробным собеседованием для определения профессиональных качеств и их соответствия требующимся для работы в ФАО навыкам руководителя и профилю должности ПрФАО. Отчет по результатам ЭАО – один из элементов, которые учитываются при найме для обеспечения того, чтобы кандидаты имели необходимые для работы на этой должности управленческие и лидерские навыки.

Год	Всего ЭАО	Кандидаты на должность ПрФАО
2012	23	23
2013	47	39
2014	33	18
2015	15	5
2016	29	15
<b>Всего</b>	<b>147</b>	<b>100</b>

21. С 2012 года также изменен состав отборочной комиссии для набора ПрФАО. Ранее в состав комиссии входили два ЗГД и представитель Канцелярии Генерального директора, а также директор OSD. Сейчас в состав комиссии входят ПГД/ТС, ПГД/РП от конкретного региона и директор OSD.

*d) Набор сотрудников директорского уровня*

22. Процедура отбора кандидатов на должности уровня Д-1 и выше также была усовершенствована, в частности, изменен состав отборочной комиссии, в которую вошли ЗГД или АГД соответствующего департамента, внешний специалист высокого уровня и представитель кадровой службы. В случае выбора и назначения секретарей органов, учрежденных в соответствии со статьей XIV Устава ФАО, отборочная комиссия включает, согласно решению Совета ФАО, двух представителей членов соответствующего органа, назначенных органом. Одной из важных черт процесса отбора является оценка управленческих навыков кандидатов внешней компанией с применением ЭАО. Также был создан реестр

отвечающих требованиям кандидатов по аналогии с реестром кандидатов на должности категории специалистов.

*e) Младшие сотрудники категории специалистов (МСС) и молодые специалисты*

23. Еще одной областью, в которой достигнут прогресс, является работа по найму младших сотрудников категории специалистов (МСС), которая позволила омолодить штат Организации с привлечением высококвалифицированных сотрудников, имеющих хорошую подготовку для работы в системе ООН. С начала осуществления программы МСС было набрано 49 сотрудников этой категории, в том числе 29 женщин и 28 – из недопредставленных и непредставленных стран-членов.

24. Организация продолжает прилагать активные усилия к тому, чтобы обеспечить высокий уровень удержания бывших МСС, с учетом индивидуальных показателей. На сегодняшний день более двух третей (67%) МСС, набранных в период 2011–2014 годов, были оставлены на должностях на основе различных видов договорных соглашений после окончания начального двухгодичного контракта за счет средств централизованных фондов. Это было сделано после тщательной оценки качества работы соответствующих специалистов.

25. Из 21 МСС, работающих в настоящее время, три – из непредставленных стран, семь – из недопредставленных стран. Что касается их академической квалификации, четыре МСС имеют степень доктора философии (PhD) и шестнадцать – степень магистра. В плане владения официальными языками ООН, два человека владеют четырьмя языками (в совершенстве владеют не менее чем двумя языками), шесть – тремя языками (в совершенстве владеют двумя языками), а остальные – двумя языками. Это означает, что все получившие назначение кандидаты владеют не менее чем двумя официальными языками.

26. В дополнение к упомянутым выше МСС Организация недавно приняла 31 сотрудника категории специалиста на должности уровня С-1, отобранных из реестра сотрудников уровня специалистов, сформированного по результатам процесса отбора кандидатов на должности МСС. Новые молодые специалисты в различных технических областях пришли в департаменты и региональные отделения, способствуя омоложению кадрового состава и модернизации технических знаний ФАО.

*f) Карьерный рост*

27. Приняты меры по обеспечению карьерного роста в Организации на основе открытости и служебных заслуг. Прежняя практика продвижения по службе почти полностью заменена системой карьерного роста на основе конкурсного процесса.

28. Соответственно повышение в должности до более высокого уровня в настоящее время производится путем по итогам открытого и транспарентного конкурса на основе объявлений о вакантных должностях или в рамках глобального поиска, по конкретным и четко определенным критериям.

*g) Объявления о вакантных должностях и распространение информации*

29. Помимо публикации глобальных и региональных объявлений о наборе кандидатов на должности категории ОО, Организация прилагает согласованные усилия для активизации и целенаправленности своей информационно-пропагандистской работы, направленной на поиск квалифицированных кандидатов на должности категории специалистов и выше.

30. Поиск кандидатов на должности старших руководителей включал публикацию объявлений в соответствующих мировых изданиях и обращение в компании по поиску и найму специалистов. Аналогичным образом, все объявления о вакансиях должностей категории специалистов подкрепляются региональными и страновыми отделениями для расширения охвата на местном и мировом уровне.

31. Эти усилия по распространению информации привели к существенному увеличению количества кандидатов на заполнение вакантных должностей. За 2012–2016 годы среднее число кандидатов на должности категории специалистов увеличилось на 170%, со 127 до 216. В

приведенной ниже таблице показана разбивка кандидатов по классам должностей. В 2016 году в ряде случаев количество кандидатов на должности директорского уровня превышало 600, а по некоторым должностям категории специалистов – 300.

**Количество подавших заявки, по классам должностей (динамика в 2012–2016 годах)**

Объявления о вакансиях должностей специалистов	2012 год	2016 год	Рост
C-2	263	367	140%
C-3	155	273	176%
C-4	117	197	169%
C-5	75	139	186%
<b>Всего</b>	<b>127</b>	<b>216</b>	<b>170%</b>

*h) Состояние вакансий на должности категории специалистов*

32. С 2012 года гибкость кадровой политики основывалась на найме внештатных сотрудников и использовании других контрактных механизмов для обеспечения оптимальной корректировки приоритетных областей работы в соответствии с корректировкой стратегического направления деятельности Организации, согласованного ее членами. В 2016 году, после консолидации преобразований и проведения соответствующего мероприятия по стратегическому планированию рабочей силы набор кадров на должности категории специалистов ускорился. Результатом стало назначение Генеральным директором за период с января 2016 года 217 сотрудников категории специалистов на должности, финансируемые по линии ПРБ. Учитывая продолжающийся процесс оформления сотрудников, ожидается, что доля вакансий снизится до приблизительно 13%, что соответствует согласованному целевому показателю, который не должен превышать 15%. Мероприятие по найму проводилось таким образом, чтобы все организационные единицы, особенно технические подразделения, также вышли на установленный показатель вакансий.

*i) Использование внештатных сотрудников (ВС)*

33. В конце 2013 года были введены в действие Методические указания по найму международных консультантов и сотрудников, работающих по индивидуальным договорам об оказании услуг, охватывающие все аспекты, касающиеся этих категорий сотрудников, включая отбор, найм, вознаграждение (категории А, В и С), оценку показателей работы, подотчетность и надзор, а также порядок их подчинения руководителям и руководящим органам. В 2014 году выпущены аналогичные методические указания по найму и службе национального проектного персонала и работников, привлеченных по индивидуальному договору об оказании услуг на местной основе. Одной из главных целей этих инициатив является реализация более последовательного и прозрачного подхода во всех подразделениях Организации к найму сотрудников этих категорий, которые составляют значительную часть кадрового состава Организации, особенно на местах.

34. По итогам обзора категории ВС и ее административного обслуживания Управление генерального инспектора (OIG), Управление кадров (OHR) в сотрудничестве с Центром совместных служб (SSC) и Управление по правовым вопросам приступили к работе над комплексом согласованных рекомендаций. Обновленные в 2015 году по результатам консультаций с сотрудниками руководящего уровня Организации Методические указания в отношении административного обслуживания консультантов и сотрудников, работающих по индивидуальным договорам об оказании услуг, были вновь пересмотрены с учетом согласованных мероприятий.

35. Программа стажировок обеспечивает ФАО помощь квалифицированных молодых выпускников высших учебных заведений, специализирующихся в различных профессиональных областях. В то же время цель программы – предложить недавним выпускникам возможность дополнить свои академические знания опытом практической работы в области, связанной с деятельностью Организации.

36. Кадровая политика и процедуры, определяющие использование стажеров, были пересмотрены и модернизированы с учетом накопленного на данный момент опыта, с уделением приоритетного внимания стажировкам на основе соглашений с учебными заведениями. Новая программа стажировок предусматривает более активное участие ОРС в деятельности, связанной с выявлением учебных заведений для установления партнерских связей и сетей экспертов в целях содействия проведению дискуссий и исследований в областях, представляющих интерес для ФАО, а также согласования и утверждения спонсорских договоренностей с университетами или другими учебными заведениями, что обеспечит устойчивость и эффективность.

37. Как отмечается в проекте доклада Независимой оценки технического потенциала ФАО<sup>1</sup>, Организация по-прежнему полагается на ВС, содействующих выполнению программы работы ФАО во всех местах службы. По состоянию на 1 марта 2017 года, по контракту с ФАО работают в общей сложности 2350 консультантов<sup>2</sup>, равномерно распределенных между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями.

---

<sup>1</sup> См. документ С 2017/26.

<sup>2</sup> Для целей настоящего документа категория "консультанты" включает внештатных сотрудников категорий COF.REG и PSA.SBS, по которым обычно производится наем консультантов. К этой категории не относятся внештатные сотрудники других категорий, таких как письменные переводчики, дизайнеры графики, стажеры и т.д., по которым обычно производится наем консультантов.



**Таблица 2: Распределение ВС по региону гражданства**

Регион гражданства	Общая продолжительность службы (в годах) со времени первого контракта с ФАО							Всего	(% )
	0–1	2–3	4–5	6–7	8–9	> 10			
	Штаб-квартира								
Африка	22	11	9	6	2	10	60	5%	
Азия	18	7	7	6	1	8	47	4%	
Европа	256	153	110	104	56	157	836	71%	
Латинская Америка и Карибский бассейн	42	14	12	8	4	5	85	7%	
Ближний Восток	8	3	2	1	2	2	18	2%	
Северная Америка	40	25	13	6	5	14	103	9%	
Юго-западная часть Тихого океана	9	4	2	4		2	21	2%	
	395	217	155	135	70	198	1170	100%	
	34%	19%	13%	12%	6%	17%	100%		
	Децентрализованные отделения								
Африка	63	20	36	19	19	51	208	18%	
Азия	36	19	18	4	11	22	110	9%	
Европа	189	64	86	38	29	105	511	43%	
Латинская Америка и Карибский бассейн	46	24	24	12	12	30	148	13%	
Ближний Восток	8	6	7	4	1	9	35	3%	
Северная Америка	44	19	11	11	4	19	108	9%	
Юго-западная часть Тихого океана	24	11	2	2	2	19	60	5%	
	410	163	184	90	78	255	1180	100%	
	35%	14%	16%	8%	7%	22%	100%		
	Все места службы								
Африка	85	31	45	25	21	61	268	11%	
Азия	54	26	25	10	12	30	157	7%	
Европа	445	217	196	142	85	262	1347	57%	
Латинская Америка и Карибский бассейн	88	38	36	20	16	35	233	10%	
Ближний Восток	16	9	9	5	3	11	53	2%	
Северная Америка	84	44	24	17	9	33	211	9%	
Юго-западная часть Тихого океана	33	15	4	6	2	21	81	3%	
Всего	805	380	339	225	148	453	2350	100%	
	34%	16%	14%	10%	6%	19%	100%		
<b>Штаб-квартира</b>	<b>34%</b>	<b>19%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>	<b>6%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>		
<b>Децентрализованные отделения</b>	<b>35%</b>	<b>14%</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>22%</b>	<b>100%</b>		
<b>Всего</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>	<b>10%</b>	<b>6%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>		

38. Из таблицы 2 следует, что около 20% консультантов состоят в договорных отношениях с ФАО более 10 лет, внося тем самым существенный вклад в сохранение технического потенциала Организации. С точки зрения географического представительства граждане стран Европы и Северной Америки составляют две трети от общего числа работающих в настоящее время в ФАО консультантов, причем более половины консультантов, как следует из таблицы 3, составляют представители всего семи стран. Стандартизация процесса отбора международных консультантов является одной из приоритетных задач Организации, и в настоящее время в этом направлении ведется работа по подготовке реестра одобренных кандидатов после их проверки и оценки.

**Таблица 3: Страны, граждане которых составляют более 50% от общего числа ВС**

№.	Гражданство	Штаб-квартира	Децентрализованные отделения	Всего	(%)	Суммарная доля, %
1	ИТАЛИЯ	501	58	559	23,8%	
2	СОЕДИНЕННЫЕ ШТАТЫ	74	78	152	6,5%	30,3%
3	ФРАНЦИЯ	70	79	149	6,3%	36,6%
4	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	44	74	118	5,0%	41,6%
5	ИСПАНИЯ	43	36	79	3,4%	45,0%
6	ГЕРМАНИЯ	34	38	72	3,1%	48,0%
7	КАНАДА	29	30	59	2,5%	50,6%
8	Другие страны	375	787	1162	49,4%	
<b>Всего</b>		<b>1170</b>	<b>1180</b>	<b>2350</b>	<b>100%</b>	

*j) Внедрение процедур отбора для международных консультантов (категории COF.REG)*

39. В настоящее время в Организации внедряется пересмотренный процесс отбора и оценки международных консультантов (COF.REG) с учетом их статуса как официальных лиц Организации и финансовых последствий для бюджета.

40. В приведенной ниже таблице представлено распределение международных консультантов по категориям на 2016 год.

	Категория А	Категория В	Категория С	н/п	ВСЕГО
Децентрализованные отделения	434	837	420	12	<b>1703</b>
Доля в процентах	25%	49%	25%	1%	<b>100%</b>
Штаб-квартира	90	374	706	13	<b>1183</b>
Доля в процентах	8%	32%	59%	1%	<b>100%</b>
Всего	524	1211	1126	25	<b>2886</b>
Доля в процентах	18%	42%	39%	1%	<b>100%</b>

41. Как видно из таблицы, 1703 международных консультанта были наняты в децентрализованные отделения и 1183 – в штаб-квартиру. Что касается категорий, к категории А (более 450 долл. США в день) отнесены 25% консультантов в децентрализованных отделениях, тогда как в штаб-квартире только 8% консультантов (от общей доли в 18%).

42. Организация приступила к внедрению более единообразного, прозрачного и строгого процесса отбора и оценки международных консультантов, призванного во всех случаях обеспечить эффективность расходования средств и гарантировать, что финансовые ресурсы Организации используются эффективным и прозрачным образом.

43. Реестры международных консультантов, охватывающие наиболее часто требующиеся профессиональные профили/области деятельности, будут созданы путем объединения существующих баз данных для каждой категории. Кроме того, целенаправленные усилия будут направлены на публикацию объявлений о наборе кандидатов. Для охвата экспертов во всем мире и повышения разнообразия и качества привлекаемых специалистов будут использоваться новые каналы коммуникации и более совершенные инструменты обеспечения адресности информационно-пропагандистской работы.

***Приведение управления людскими ресурсами в соответствие со стратегическими и программными потребностями Организации***

*а) Управление эффективностью работы, развитие и обучение*

44. Проведение обновленной политики в отношении Системы служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС), начатое в феврале этого года, проходит успешно. Система управления эффективностью работы в 2016 году была упрощена и усовершенствована. Основные изменения включают усовершенствование электронной системы, упрощение и усовершенствование планов работы, упор на более своевременное и качественное предоставление отзывов и переход с четырехбалльной на пятибалльную систему оценки.

45. С 2012 года ПЕМС постоянно пересматривается и совершенствуется по результатам обсуждения на уровне руководства и консультаций с представительными органами персонала. Например, выяснилось, что оценочная шкала с четным числом пунктов вызывает затруднения в связи с тем, что руководителям трудно точно оценить качество работы сотрудников, поскольку в шкале отсутствует среднее значение качества работы ("удовлетворительно").

46. Аналогичным образом, в ходе внутренних обсуждений и консультаций выяснилось, что слишком сложные планы работы с большим количеством целей и показателей не эффективны как для сотрудников, так и для руководителей. Поэтому было решено упростить планы работы, в соответствии с которыми может оцениваться эффективность работы, и позволить большую гибкость в их составлении.

47. Кроме того, постепенно вводятся оптимизированные автоматизированные процессы оценки работы сотрудников, которая прежде проводилась на основе бумажной документации, что обеспечивает более согласованный подход к служебной аттестации.

48. В плане развития персонала предпринимаются постоянные усилия по продвижению онлайн-решений в тех случаях, когда они представляют собой наиболее экономичные варианты. Организация также поощряет использование существующих онлайн-ресурсов, разработанных другими учреждениями ООН и университетами. Одновременно ФАО расширяет синергетическое взаимодействие с учреждениями высшего образования и международно признанными партнерами, облегчая доступ к важным ресурсам для удовлетворения будущих потребностей персонала в области развития.

49. Кроме того, Организация участвует в комплексной оценке административных навыков в целях выявления областей, требующих организации специальных учебных курсов. Например, запущена серия модулей электронного обучения, начиная с курса "Распорядитель проектного бюджета" – обязательного курса для новых и действующих распорядителей проектных бюджетов. Постепенно внедряются и другие курсы электронного обучения, направленные преимущественно на развитие оперативного потенциала сотрудников с целью повышения профессиональных качеств руководителей и на понимание проблемы подотчетности и содействия увязке деятельности персонала с матрицей результатов ФАО. Следует отметить, что в Организации отказались от дорогостоящей программы выездных тренингов для сотрудников руководящего уровня, заменив ее более экономичными и лучше учитывающими потребности Организации вариантами, в числе которых вебинары, онлайн-тренинги и коучинг.

50. Наличие большого количества специализированных, разработанных для ФАО курсов, направленных на развитие оперативного, программного и административного потенциала сотрудников, позволяет ФАО организовать действенные каналы обучения сотрудников, выполняющих конкретные функции. Растет число веб-семинаров, проводимых в рамках

смешанных программ обучения. В настоящее время вебинары проводятся Сообществом действующих политиков и Отделом по вопросам сотрудничества по линии "Юг-Юг" и мобилизации ресурсов. Другие серии вебинаров находятся на различных стадиях подготовки и охватывают широкий спектр тем, например, финансирование мероприятий ООН по линии ЕС (PAGoDA), борьба с детским трудом в сельском хозяйстве, свободное, предварительное и осознанное согласие и многое другое. ОНР оказывает помощь специалистам в соответствующих областях в разработке вебинаров и способствует развитию их возможностей в плане обеспечения и проведения вебинаров.

51. Программа по вопросам продовольственной безопасности, продовольственных систем и питания, в которой приняли участие группы по стратегическим программам (в штаб-квартире и региональных отделениях), а также ключевой персонал во всех местах службы, показала хорошие результаты в плане трансформации представлений ФАО в сфере продовольственной безопасности, продовольственных систем и питания. В настоящее время аналогичные инициативы рассматриваются Отделом партнерских связей, информационно-пропагандистской деятельности и развития потенциала в сотрудничестве с академическими кругами.

*b) Ознакомление новых сотрудников с миссией и ценностями ФАО*

52. Для того чтобы помочь новым сотрудникам адаптироваться к работе в Организации, была создана новая служба HR-Link, с помощью которой можно получить справку по материально-техническим вопросам, связанным с их назначением, и контактную информацию отделений и подразделений, в которых им предстоит работать. В феврале 2017 года в штаб-квартире прошла приветственная встреча с новыми сотрудниками, в которой принимал участие Генеральный директор. Помимо этого, подготовлен обновленный пакет информационно-ознакомительных материалов об Организации, который призван помочь новым сотрудникам влиться в работу в первые недели после поступления на службу. Данный пакет доступен для всех сотрудников Организации в мире.

*c) Отношения с представительными органами персонала (ПОП)*

53. С начала 2012 года поддерживаются постоянные контакты и обсуждаются конкретные вопросы с представительными органами персонала – Ассоциацией сотрудников категории специалистов ФАО (АСКС ФАО) и Союзом сотрудников категории общего обслуживания (ССКОО). Это позволило прояснить роль руководства в принятии управленческих решений и роль представительных органов персонала в представлении конструктивных замечаний в ходе процесса консультаций.

54. Создан специальный Консультативный комитет по управлению персоналом (ККУП), который проводит регулярные совещания с участием представителей сотрудников и руководства. Например, в 2015 году было проведено 27 совещаний, а с начала 2016 года состоялось 16 совещаний ККУП. Уровень сотрудничества и взаимопонимания с представительными органами персонала вырос, что оказало благоприятное воздействие на Организацию в целом. Также каждый представительный орган персонала получил постоянное место на первой веб-странице внутренней сети Организации, где ПОП могут размещать собственную информацию.

*d) Краткосрочные контракты*

55. В 2015 году административным циркуляром был введен общий лимит продолжительности найма по краткосрочным контрактам в 55 месяцев в совокупности. Цель состояла в обеспечении надлежащего использования краткосрочных контрактов и найма сотрудников по этим контрактам для покрытия временных потребностей в людских ресурсах в связи с пиковыми объемами работы, отсутствием штатных сотрудников или незаполненными вакансиями. Из этого следует, что у сотрудников не должно быть ожиданий в отношении назначения или повторного контракта после окончания краткосрочного контракта. Раздел Руководства по административным вопросам, посвященный найму сотрудников по краткосрочным контрактам, пересмотрен и дополнен, в частности, положением о максимальной продолжительности найма.

56. В целях рационализации использования краткосрочных контрактов для найма сотрудников категории специалистов и категории общего обслуживания в октябре 2016 года были опубликованы новые административные процедуры, касающиеся надлежащего использования и максимальной продолжительности такого типа контрактов (55 месяцев). Подобным же образом, для максимально эффективного их использования будет постепенно вводиться практика согласования перерывов в контрактах с периодами низкой рабочей нагрузки, например, в декабре и августе.

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

*a) Реализовать меры и отслеживать ход работы по достижению общеорганизационных целевых показателей географического представительства*

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

58. В то же время в соответствии с указаниями руководящих органов руководство Организации уделяет должное внимание обеспечению равного географического представительства стран-членов в Секретариате Организации в том, что касается должностей, финансируемых по линии ПРБ.

59. В результате неуклонных усилий, предпринимаемых в этом отношении, стало возможным в значительной степени сократить число непредставленных и недопредставленных стран в Секретариате ФАО, увеличив, таким образом, количество стран, представленных на справедливой основе.

60. После завершения новой кампании по найму на работу доля представленных на справедливой основе стран составляет 76% (148 стран из 194).

### ***Количество государств-членов по представленности***

	<b>Январь 2012 года</b>		<b>Март 2017 года</b>	
Непредставленные страны	31	16%	26	13%
Недопредставленные страны	18	9%	16	8%
Страны, представленные на справедливой основе	137	72%	148	76%
Перепредставленные страны	5	3%	4	2%
<b>Всего</b>	<b>191</b>	<b>100%</b>	<b>194<sup>(*)</sup></b>	<b>100%</b>

*(\*) Не учитывались страны-члены, включенные в состав стран-членов ФАО в отчетный период: Сингапур (недопредставленная страна); Южный Судан (страна, представленная на справедливой основе); Бруней (непредставленная страна). Эти три страны вошли в число стран-членов ФАО в январе 2014 года.*

*b) Совершенствование гендерного представительства*

61. В период 2012–2016 годов общая сводная процентная доля женщин по всем категориям сотрудников (директора, специалисты, МСС, АСС, НСС и категория общего обслуживания) неуклонно возрастала с 51% до 52%. Хотя абсолютное число всех сотрудников сократилось с

2012 года на 22%, Организация продолжила усилия, направленные на увеличение найма женщин, и мы можем подтвердить, что женщины уже составляют более половины всех сотрудников ФАО.

62. По категории набираемых на международной основе специалистов (от С-1 до ЗГД) динамика гендерного баланса положительная. На начало 2012 года доля женщин составляла 36%. К октябрю 2016 года благодаря постоянным и растущим усилиям по расширению поиска кандидатов в различных профессиональных учреждениях и университетах избранных стран, а также благодаря особому вниманию отборочных комиссий к вопросам гендерного баланса, этот показатель возрос до 40%.

63. Еще одним важным моментом, который следует отметить, является увеличение числа женщин среди сотрудников категорий НСС и МСС. Так, в категории НСС количество женщин за период 2012–2016 годов увеличилось с 36% до 40%, а в категории МСС (класс С-1) – с 61% до 72%. С учетом оформляемых в настоящее время на работу МСС, в ФАО будет работать 33 сотрудника этой категории, 22 из которых – женщины. По последней категории в среднесрочной и долгосрочной перспективе ожидаются такие же показатели гендерного представительства, что и по категории специалистов.

*c) Общеорганизационная программа мобильности*

64. В Организации была разработана общеорганизационная политика географической мобильности сотрудников. Начиная с 2014 года, мероприятия по обеспечению мобильности проводятся ежегодно. Ранее случаи географической мобильности были добровольными и немногочисленными и носили разовый характер; к тому же в этом вопросе не было выработано последовательной политики.

65. В 2014 году была внедрена политика обязательной географической мобильности сотрудников, отражающая международный характер ФАО и призванная придать Организации новую энергию. По результатам внутриорганизационного обсуждения и консультаций с ПОП эта политика была доработана и обнародована в бюллетене Генерального директора № 2015/07.

66. Программа мобильности охватывает все департаменты, отделы и управления в штаб-квартире и на местах; для каждого департамента, отдела и управления ежегодно устанавливаются минимальные целевые показатели. После 2014 года программа дорабатывалась с учетом полученных в предыдущие годы отзывов, и количество переводов в другие места службы увеличилось с 15 в 2014 году до 34 в 2015 году и 50 в 2016 году.

67. На сессии Финансового комитета в ноябре 2016 года участники подчеркнули значение программы мобильности как средства придания Организации новой энергии и обмена техническими знаниями. Кампания по повышению географической мобильности в 2017 году была соответственно инициирована в декабре 2016 года.

68. Благодаря заблаговременному планированию и оптимизации внутренних процессов кампания была успешно завершена в конце февраля с утверждением 54 переводов в другое место службы в 2017 году.

69. Успех общеорганизационной политики географической мобильности сотрудников ФАО уже успел привлечь внимание других организаций системы ООН. Многочисленные положительные последствия реализации политики мобильности как для Организации, так и для ее сотрудников становятся все более очевидными, повышая технический потенциал ФАО в целом, донося знания, имеющиеся в штаб-квартире, до отделений на местах и наоборот.

*d) Развитие многоязычия*

70. Исходя из исторической резолюции 50/11 Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций и последующих резолюций по многоязычию, был предпринят ряд мер, направленных на содействие многоязычию в Организации, особенно для международных сотрудников категории специалистов. Все нанимаемые на международной основе сотрудники категории специалистов должны представить подтверждение того, что они владеют двумя официальными языками, а те, кто не соответствует этому базовому требованию, должны

поступить на курсы для повышения своих знаний. В результате этих усилий доля сотрудников, которым необходимо улучшить владение вторым языком до по крайней мере среднего уровня, теперь составляет менее 4% (на должностях, предусмотренных ПРБ). Кроме того, в контексте процедур отбора и назначения языковые навыки кандидатов, как внутренних, так и внешних, внимательно изучаются. Для того чтобы кандидат, не имеющий минимальных языковых навыков, был отобран, необходимо специальное разрешение, но при условии, что этот кандидат достигнет необходимого уровня в оговоренные сроки.

71. Для принятия четкой позиции по вопросу многоязычия важнейшее значение имеет роль государств-членов, выраженная в их участии в работе законодательных органов различных организаций системы Организации Объединенных Наций и в поддержке осуществления этой политики на основе принятия всех необходимых для этого мер, например, развития национального потенциала по продвижению профессиональной языковой подготовки для достижения уровня, необходимого для работы в международных организациях.

*е) Оптимизированный процесс предоставления обобщенной информации по кадровым вопросам*

72. В целях лучшего удовлетворения информационных потребностей постоянных представительств Организация провела консультации с другими расположенными в Риме учреждениями по вопросу стандартизации докладов с информацией о людских ресурсах. Результатом станет выработка согласованного подхода к предоставлению информации расположенными в Риме учреждениями, что обеспечит сопоставимые данные и сократит время реагирования на запросы.

#### ***Повышение эффективности процессов и процедур управления людским ресурсами***

*а) Преобразование службы и подразделений Управления кадровыми ресурсами и Центра совместных служб (SSC)*

73. Центр совместных служб (SSC) был преобразован в единую систему, которая обслуживает клиентов и осуществляет мониторинг и операционную деятельность, при этом ее организационная структура стала более устойчивой к оттоку кадров, а эффективность работы и качество услуг возросли.

74. За последние 12 месяцев команда SSC добилась значительного прогресса. Преобразования, от оптимизации процесса оплаты ВС до укрепления более 60 отдельных процессов в кадровых службах, позволили улучшить коммуникации и оптимизировать проверку данных.

75. Кроме того, с целью повышения качества обслуживания сформирован новый состав контактного центра. Теперь все запросы, поступающие в SSC, будут приниматься с подтверждением о получении и указанием ожидаемых сроков обработки и уведомлением всех заинтересованных сторон о принятых мерах.

76. Продолжается работа по обновлению и рационализации соответствующих инструментов, а также правил и процедур в области людских ресурсов. Весь раздел Руководства по административным вопросам, посвященный людским ресурсам, был пересмотрен и существенно доработан. Завершен первый этап пересмотра почти всех разделов Руководства, касающихся людских ресурсов, льгот и выплат, и проведены предварительные консультации с внутренними заинтересованными сторонами.

77. Касающиеся кадровой службы положения Руководства ФАО по административным вопросам, которое служит первоисточником при формировании кадровой политики и процедур, были самым тщательным образом проанализированы с целью пересмотра и изменения содержания таким образом, чтобы в них вошла самая свежая информация, изложенная понятным, ясным и удобным для пользователя образом. Параллельно в декабре 2013 года был опубликован удобный в использовании электронный "Справочник ФАО". Была проделана большая работа по обновлению Справочника, в котором теперь собраны правила, содержащиеся во множестве административных документов. В результате полного

пересмотра и упорядочения существующих административных документов было упразднено около 360 справочных документов административного характера (ключевых информационных циркуляров для кадровой службы, политических директив и административных циркуляров), а остальные были пересмотрены и включены в "Справочник ФАО".

78. Два предоставленных в 2016 году сотрудникам, занимающимся административным обслуживанием в области людских ресурсов, кадровых/административных инструмента для самостоятельного использования (сертификат занятости и калькулятор субсидий на аренду жилья) способствовали сокращению рабочей нагрузки кадровых и административных сотрудников.

79. В целях глобальной автоматизации и стандартизации всех видов кадровой деятельности по управлению должностями также был разработан новый функционал ГСУР (e-PM), а в помощь его пользователям была создана Служба кадровой поддержки в Будапеште. Использование этого инструмента позволило сократить время обработки и обеспечить большую прозрачность.

80. Практика использования отпусков по болезни была усовершенствована на основе улучшения взаимодействия между ОНР и Медицинской службой. Усовершенствованная автоматизированная обработка с использованием имеющихся возможностей ГСУР позволяет более эффективно обрабатывать запросы на предоставление отпуска по болезни. Более высокий уровень объективности и надзора, а также экономическая эффективность были достигнуты за счет привлечения внешнего подрядчика из компании, осуществляющей медицинское страхование для Организации, с целью содействия Медицинской службе в рассмотрении запросов о предоставлении длительного отпуска по болезни, в том числе, если это необходимо, с выездом специалистов на дом.

#### *b) Оптимизация и стандартизация/автоматизация кадровых процессов*

81. Автоматизация системы начисления заработной платы обеспечила много существенных преимуществ в различных областях кадровой службы, включающих, среди прочего, оформление отпусков, выплаты выходных пособий, оформление маршрута и промежуточных остановок при служебных поездках и оформление внештатных сотрудников.

82. Большинство основных кадровых процедур было пересмотрено, проанализировано и организовано в виде обновленных стандартных операционных процедур (СОП). Внедрено 140 СОП, оказавшихся чрезвычайно полезными при обработке кадровых данных и для обеспечения последовательности и открытости во всех подразделениях кадровой службы, а также для содействия передаче знаний.

### **Перепрофилирование должностей категории специалистов**

83. Принимая во внимание требования по консолидации механизмов управления Программой, утвержденные в ноябре 2016 года, в ПРБ на 2018-2019 годы включены 58 новых технических должностей (из которых восемь должностей уровня Д и выше, 47 должностей сотрудников категории специалистов и 3 – категории общего обслуживания).

84. Включение новых должностей было компенсировано упразднением в общей сложности 59 должностей, проведенным в результате реструктурирования, оптимизации и повышения эффективности в Центре совместных служб, Отделе по делам Конференции, Совета и протокольным вопросам и Департаменте корпоративного обслуживания.

85. В рамках пересмотра штатного расписания был понижен класс 76 должностей категории специалистов, что позволит набрать высококвалифицированных молодых специалистов; в результате средний показатель уровня категории специалиста снизился с 3,52 до 3,43.

### **Работа за пределами Организации**

86. Работа сотрудников ФАО за пределами Организации не регламентировалась четкой рамочной политикой, которая учитывала бы влияние внеслужебной деятельности сотрудников



на их рабочее время, обязательства перед организациями-партнерами и возможный конфликт интересов. Соответствующие инструкции были опубликованы, в частности, в специальном административном циркуляре, касавшемся внеслужебной деятельности персонала ФАО. На основе новых инструкций около 70 сотрудников получили разрешение на осуществление такой деятельности. Мониторинг данных о внеслужебной деятельности теперь будет осуществляться должным образом, с тем чтобы такая деятельность могла способствовать работе Организации, а не только отвечала индивидуальным решениям сотрудников.

### **Оптимизация официальных нерабочих дней**

87. Анализ данных за последние несколько лет показал, что в среднем 50 процентов сотрудников штаб-квартиры, включая старших руководителей, берут отпуск на период 25–31 декабря, что приводит к замедлению работы и оборачивается значительными операционными расходами для Организации при снижении производственной деятельности. Возможность сгруппировать в этот период официальные нерабочие дни в штаб-квартире была рассмотрена и использована в 2016 году. Экономия средств, достигнутая благодаря этой мере, оценивается приблизительно в 1 млн долл. США. Благодаря планированию на случай чрезвычайных или иных непредвиденных обстоятельств Организация сможет реагировать на непредвиденные чрезвычайные ситуации или призывы к действиям, поскольку надлежащие процедуры и меры реагирования, предписывающие действия в таких обстоятельствах, выработаны. После консультации с представительными органами персонала объявление дней с 25 по 31 декабря официальными нерабочими днями будет повторено в 2017 году, в штаб-квартире и в Будапеште (REU/SSC).

### **Заключение**

88. Благодаря внедрению новых процедур в процессы набора персонала Организация достигла высокого уровня стандартов прозрачности, справедливости, состава отборочных комиссий, реагирования на потребности подразделений, нанимающих сотрудников, сроков оформления и качества назначений. Группы, занимающиеся набором персонала в штаб-квартире и децентрализованных отделениях, в полной мере внедрились изменения в свою деятельность, адаптировав внутренние рабочие процессы и руководящие принципы.

89. Организация значительно повысила показатели географической представленности, существенно улучшив положение дел с недопредставленными странами. Кроме того, многие страны, долгое время остававшиеся недопредставленными, такие как Соединенные Штаты Америки, Республика Корея и Иран, сейчас представлены на справедливой основе.

90. Руководство намерено и впредь поддерживать открытый и конструктивный диалог с представительными органами персонала, о чем свидетельствуют положительные результаты недавних инициатив, таких как создание Консультативного комитета по управлению персоналом (ККУП) и выделение мест для публикации на первой веб-странице внутренней сети Организации. На своем первом заседании в 2017 году представители ПОП и руководство обсуждали план работы по темам для консультаций, который намереваются использовать в качестве "дорожной карты", позволяющей сосредоточить процесс консультаций на приоритетных вопросах.

91. Организация сосредоточила усилия на вопросах адаптации сотрудников к изменениям и усовершенствованиям, связанным с управлением людскими ресурсами. Работа ведется посредством поддержки открытого и активного диалога: обо всех новых процедурах сотрудников всегда в полной мере информируют по разным каналам, и одновременно сотрудников поощряют к высказыванию их мнений и предложений. Примером такого подхода служит инициатива "Работаем вместе – работаем эффективно": всем сотрудникам ФАО было предложено поделиться своими соображениями и вариантами решений, которые помогут Организации стать менее бюрократичной и более эффективной.

92. Из сказанного выше очевидно, что кадровая политика Организации и управление кадровыми вопросами направлены на поддержку работы ФАО по достижению мира без голода и недоедания на устойчивой основе. С 2012 года функция управления кадровыми ресурсами

является одним из важнейших элементов преобразования Организации. Это наглядно демонстрируют совершенствование потенциала, оптимизация порядка подчиненности кадровых служб и полученные результаты.

93. Соразмерно тому, какое значение придается функциям службы управления кадровыми ресурсами, последовательное их совершенствование с 2012 года позволило сосредоточить основной потенциал кадровой работы в Управлении кадров (ОНР), которое относится к верхнему эшелону управления, одновременно оптимизировав операционные функции в рамках Центра совместных служб и передав вспомогательные функции подразделениям, у которых больше возможностей для выполнения таких обязанностей. Обязанности в отношении стажировок и связанных со стажировками договорами были переданы ОРС, а все аспекты правовой, административной и кадровой политики переданы Управлению по правовым вопросам. При этом число должностей в ОНР сократилось с 40 до 34 (чистое сокращение на 15%). Новое ОНР стало более эффективным, целенаправленным и ориентированным на результаты, с потенциалом, достаточным для решения новых задач в области людских ресурсов, с которыми сталкивается Организация.

94. Директор Управления кадров сейчас подчиняется непосредственно Генеральному директору, тогда как раньше линия подчиненности проходила еще через два уровня руководства. Группа руководителей ОНР последние три года усилена специальным советником высокого уровня, который вместе с директором и заместителем директора регулярно встречается с Генеральным директором для обсуждения кадровых вопросов.

95. Такое пристальное внимание к кадровым службам позволило ФАО многого добиться в кадровых вопросах после 2012 года, что неоднократно признавалось руководящими органами; эти достижения также вывели ФАО в авангард новаторства в рамках Общей системы ООН.

96. Полномочия в вопросах кадровой политики и управления людскими ресурсами сосредоточены, прежде всего, в руках Генерального директора; в частности, именно Генеральный директор назначает, распределяет сотрудников и определяет кадровую политику и процедуры в соответствии с Базовыми документами Организации.

97. Роль руководящих органов в вопросах управления персоналом ограничена общим надзором. Эта роль не предусматривает оперативного управления кадрами, подробного рассмотрения кадровых вопросов и политики в пределах управленческих полномочий; это также не соответствует общему духу и цели реформирования ФАО, которое позволило внести больше ясности в отношения между инстанциями руководства и управления.

98. Необходимость соблюдения соответствующих функций и обязанностей была признана Финансовым комитетом на его сессиях в мае и ноябре 2016 года, и именно в этом ключе достижения в области управления людскими ресурсами и кадровой политики настоящим документом представляются Финансовому комитету для сведения.