



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

R

ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

Сто шестидесятая сессия

Рим, 2-6 ноября 2015 года

Управление людскими ресурсами

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

**г-же Монике Альтмайер (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



mo821

РЕЗЮМЕ

- Комитету представляется доклад о ходе работы по осуществлению кадровых инициатив и планов на текущий двухгодичный период.
- В частности, в настоящем докладе представлено подробное изложение работы по осуществлению проектов и инициатив со времени представления последнего доклада на 157-й сессии Комитета в марте 2015 года.

УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Членам Финансового комитета предлагается принять к сведению ход осуществления кадровых инициатив.

Проект Рекомендации

Комитет:

- **принял к сведению доклад о ходе осуществления кадровых инициатив и конкретную обновленную информацию, представленную по запросу 157-й сессии в марте 2015 года.**

1. После представления последнего доклада о ходе работы на 157-й сессии Финансового комитета, прошедшей в марте 2015 года, реализация инициатив в кадровой сфере была продолжена, что также отражено в развернутом заключении внешнего аудитора за 2014 год. В заключении отмечены "значительные достижения Управления кадров, которые, как ожидается, обеспечат условия для реализации Стратегии ФАО в области людских ресурсов"¹. Ниже вкратце описаны указанные достижения, а также соответствующие цели и инициативы.

Обзор текущих инициатив в сфере управления и развития людских ресурсов

Управление эффективностью работы, развитие и обучение

2. Недавно завершена работа над новой системой и политикой в области организации эффективной работы сотрудников, которые будут введены в действие с января 2016 года.
3. Новая ПЕМС обеспечивает более прозрачную и эффективную оценку показателей работы менеджеров и сотрудников. Она предусматривает усовершенствованную систему оценки и рейтингов. ПЕМС позволит более действенно решать вопросы, связанные с недостаточной эффективностью работы, в частности, обеспечит поддержку сотрудников в плане профессионального обучения.
4. Работа по поддержке развития ценностей ФАО и деловых качеств сотрудников продолжается. Методы проведения собеседований с учетом квалификационных требований в процессе найма сотрудников категории общего обслуживания (ОО) будут введены в четвертом квартале 2015 года, что ознаменует завершение запуска усовершенствованного процесса найма персонала (описание – см. ниже), совместно с программой электронного обучения для кандидатов. Развитие управленческих навыков менеджеров ФАО продолжается в рамках программы повышения квалификации руководителей и виртуальных программ, которые теперь предлагаются сотрудникам уровня С-5 и выше и руководителям среднего звена. Активное участие руководящего состава в этих программах, которые включают интерактивные электронные сессии, является обнадеживающим фактором для процесса перехода ФАО к виртуальному обучению.
5. Разработка обучающих программ для децентрализованных отделений обеспечивает дальнейшее укрепление оперативного потенциала сотрудников и решает вопросы внутреннего контроля и подотчетности. Программа, которая включает в себя вопросы подотчетности распорядителей бюджета и рисков, проектного цикла и сертификационные курсы для ключевых функций, находится в стадии разработки.
6. С предстоящим запуском новых тематических пакетов, включая, в частности, пакеты по развитию потенциала, распространению информации и управлению рисками, продолжается расширение программы для представителей ФАО. Эти программы разрабатываются в тесном сотрудничестве с экспертами в соответствующих областях.
7. С целью формирования базы для новой обучающей программы по управлению, направленному на достижение конкретных результатов, была проведена оценка потребностей. Оценка была нацелена на наращивание потенциала в части ориентации на достижение конкретных результатов на всех уровнях Организации. В настоящее время оценка потребностей находится в стадии анализа и скоро будет завершена. В то же время, в качестве первого шага были созданы пособия для пользователей по управлению, направленному на достижение конкретных результатов, а также проведены виртуальные сессии по вопросам подготовки механизмов страновых программ.

¹ Пункт 50 документа С 2017/5 В.

Процедуры назначения и отбора

8. Внедрены пересмотренные процедуры назначения и отбора сотрудников категории общего обслуживания, цель которых состоит в укреплении системы отбора на основе достоинств и обеспечении включения в базу квалифицированных сотрудников Организации.
9. Были созданы базы кандидатов, причем предварительно отобранные кандидаты были включены в "короткий список" на вакантные должности. Впервые в истории ФАО в марте 2015 года на глобальной основе были опубликованы запросы на выражение заинтересованности со стороны кандидатов, после чего были составлены базы квалифицированных кандидатов.
10. Кроме того, что была сломана существовавшая парадигма "закрытого отбора" на должности категории общего обслуживания, за счет создания баз и одновременного использования системы i-Recruitment новый процесс позволит сократить сроки найма сотрудников.
11. Еще одним ключевым элементом нового процесса найма сотрудников категории общего обслуживания является создание на основе успешной модели, ранее внедренной в отношении сотрудников категории специалистов, новых комитетов по отбору сотрудников данной категории в штаб-квартире и в региональных отделениях. Состав и функциональные обязанности новых комитетов будут способствовать повышению эффективности процесса отбора кандидатов, они обеспечат участие в процессе найма экспертов, отобранных прямым голосованием сотрудников при организации летом 2015 года комитетов по отбору сотрудников категории общего обслуживания. Члены комитетов получили всестороннюю подготовку по различным процессам и аспектам работы комитетов, включая проведение собеседований с учетом квалификационных требований, с целью улучшения последовательности, объективности и качества процесса отбора.
12. В настоящее время идет пересмотр рабочего процесса найма сотрудников на вакансии, финансируемые на проектной основе, что обеспечит соблюдение последовательности в процессах найма во всех отделениях ФАО, которые осуществляют набор персонала. Новые рабочие процессы разрабатываются в тесном сотрудничестве со штаб-квартирой и децентрализованными отделениями и планируются к скорейшему вводу. Система i-Recruitment распространяется на вакансии, финансируемые на проектной основе, и, начиная с июля 2015 года, вакансии представителей ФАО публикуются через систему i-Recruitment. Также был начат процесс пересмотра рабочих процедур по найму стажеров категории специалистов.
13. Срок заполнения вакансий продолжает сокращаться, чему способствует продолжающееся совершенствование и оптимизация процессов. В 2015 году средний срок заполнения вакансий в штаб-квартире составил 116 дней, в региональных подразделениях – 120 дней (в 2014 году этот показатель составил, соответственно, 206 и 165 дней).

Программы АСС и МСС

14. Программа ассоциированных сотрудников категории специалистов (АСС) дает возможность представителям из более чем 30 стран пройти подготовку в контексте международного сотрудничества, давая возможность участникам применять свои технические навыки под наблюдением опытного сотрудника ФАО. В настоящее время четырнадцать доноров участвуют в программе, предоставляя финансирование для участия граждан своих стран. В то же время, отдельные доноры (Бельгия, Италия и Нидерланды) также финансируют кандидатов из других стран. В 2015 году Организация привлекла 14 ассоциированных сотрудников категории специалистов. В целях обеспечения обновления кадрового состава, ФАО удалось продлить срок полномочий 10 АСС, срок полномочий которых истек в 2014 году.
15. Программа младших сотрудников категории специалистов (МСС) нацелена на привлечение молодых специалистов начального уровня, главным образом из непредставленных

и недопредставленных развивающихся стран. В марте 2015 года была запущена кампания по найму четвертой когорты младших сотрудников категории специалистов с целью привлечения шести новых сотрудников для следующих мест службы: Каир, Аккра, Аддис-Абеба, Хараре, Либревиль и Бангкок. Контракты шести молодых специалистов, которые были наняты в 2013 году, были продлены ещё на один год, что отражает приверженность Организации программе и процессу омоложения кадрового состава ФАО.

Использование внештатных сотрудников (ВС)

16. Для успешного выполнения своей программы работы, в стремлении к постоянному совершенствованию, Организация по-прежнему привлекает внештатных сотрудников. В целях обеспечения должного использования таких ресурсов и получения наибольшей отдачи, она придает большое значение эффективному и действенному управлению этими сотрудниками от момента выбора до момента оценки их эффективности по окончании полномочий.

17. Руководящие принципы 2013 года по вопросам найма консультантов и работников, привлеченных по договору об оказании услуг, в настоящее время пересматриваются и обновляются на базе проведенного по всей Организации опроса персонала. Главные изменения коснутся суточных и командировочных, будет обеспечена большая четкость в определении технического задания, соответствующей категории и характера заданий для консультантов/ работников привлеченных по договору об оказании услуг. Последствия колебаний валютных курсов на ставки суточных и категории также рассматриваются, Руководящие принципы в настоящее время отражают последние изменения в системе такие, как выплаты командировочных и суточных через платежную ведомость ГСУР.

18. На основе системы автоматической генерации в ГСУР условий найма внештатных сотрудников, существующие бланки договоров найма были тщательно пересмотрены и обновлены таким образом, чтобы увеличить последовательность в процессах найма.

Ход работы по улучшению географической и гендерной диверсификации

19. Организация предпринимает различные информационно-просветительские усилия с целью публикации технически специализированных вакансий в партнерстве с профессиональными институтами и университетами внутри отдельных стран. Предпринимаются шаги по улучшению гендерного представительства на уровнях специалистов и выше; например, увеличивается количество женских профессиональных ассоциаций или институтов в базе данных для рассылки объявлений о вакансиях. Рассматривается вопрос о пересмотре Плана действий по учету гендерных требований и гендерной политики.

Общеорганизационная политика мобильности

20. Общеорганизационная Программа мобильности, нацеленная на придание Организации новой энергии, была укреплена с учетом опыта её осуществления в 2014 году.

21. С учетом более широкого участия сотрудников и менеджеров отдельных отделов и управлений, в 2015 году 40 сотрудников были выбраны для географического перераспределения в рамках мероприятий по повышению мобильности. 63% географического перераспределения представляло собой перевод из штаб-квартиры в децентрализованные отделения, 22% – из децентрализованных отделений в штаб-квартиру и 15% – между децентрализованными отделениями. Помимо этого часть сотрудников были назначены в качестве представителей ФАО, получив таким образом возможность для карьерного роста в децентрализованных отделениях ФАО.

22. Ведется работа по доработке Временной политики по вопросам мобильности. Она дополнит Общеорганизационную политику мобильности и может открыть возможности мобильности, хотя и ограниченные по продолжительности, категориям персонала, которые не

подпадают под требования о мобильности в рамках корпоративной политики, с учетом их не международного статуса.

Кадровое планирование и повышение квалификации сотрудников

23. В 2015 году была проведена подготовительная работа с целью разработки средств, направленных на поддержку развития действенного кадрового планирования. Был разработан прототип модуля планирования персонала с целью обеспечения мониторинга расходов на персонал в режиме реального времени и прогнозирования расходов на компенсации на глобальном уровне и на уровне департаментов. Общей целью является реализация стратегии планирования рабочей силы, которая отвечала бы потребностям развития Организации и кадровым потребностям и целям выполнения нормативных, служебных и производственных требований.

Оптимизация и повышение эффективности

24. В начале 2015 года был запущен проект совершенствования кадровой инфраструктуры. Основными задачами проекта являются: i) упорядочение кадровых процедур, ii) стандартизация, упрощение и автоматизация кадровых процессов; и iii) обеспечение предоставления надежных данных, тем самым, повышая прозрачность информации и процедур в обновленных форматах отчетов Управления и в информационных панелях для использования сотрудниками и руководителями Управления. Этот проект позволит повысить эффективность работы Управления, а также средств для отслеживания и измерения эффективности. Результаты этого проекта будут способствовать оптимизации структуры Управления кадров, укреплению целостности процессов Управления, повышению качества, последовательности и прозрачности работы кадровых служб, на основе стандартизированных общеорганизационных процессов, подкрепленных общей информационной платформой. С момента начала проекта достигнут значительный прогресс, а некоторые из его инициатив описываются в нижеследующих пунктах.

Кадровое обслуживание: стандартизированная операционная процедура (СОП)

25. Проект СОП в отношении областей управления кадрами продолжается в рамках более широкого процесса, относящегося к проекту Управления кадров по совершенствованию инфраструктуры. К концу 2015 года планируется опубликовать около 140 стандартных операционных процедур (СОП), охватывающих различные процедуры Управления в области обслуживания и найма штатных и внештатных сотрудников. Ожидается, что до конца 2016 года, СОП будут определены для всех других ключевых процессов управления персоналом в штаб-квартире (замещение проектных вакансий и вакансий руководителей высшего звена, рациональная организация структуры должностей, социального обеспечения и т.д.).

Автоматизация кадровых процессов

26. Продолжается работа по автоматизации процессов в области управления людскими ресурсами, в целях дальнейшего упрощения и упорядочения работы, а также сокращения количества ошибок в результате вмешательства людей в работу систем. Ниже представлены некоторые примеры таких инициатив.

27. По состоянию на август 2015 года, функция выплаты внештатным сотрудникам была успешно реализована в системе обработки платежных ведомостей, устраняя необходимость в обработке отдельных операций, и позволяя более точно отслеживать и определять полный объем затрат, относящихся к данной категории сотрудников. В дополнение к этому на поэтапной основе постепенно внедряется автоматическая генерация в ГСУР контрактов для найма внештатных сотрудников. Предполагается, что в ближайшие месяцы эта возможность будет распространена на все типы контрактов внештатных сотрудников.

28. С начала 2015 года были запущены 26 работ по совершенствованию системных процессов в области найма и управления должностями; 20 из них были завершены к августу 2015 года.
29. В настоящее время ведется работа по созданию электронного функционала по управлению транзакциями, связанными с обработкой должностей. Это приведет к снижению не только объема ручной работы, необходимой для этих процессов, но и даст возможность отслеживать и измерять результаты деятельности. Вторая фаза этой инициативы предполагает интеграцию типовых описаний должностных обязанностей с системой i-Recruitment.
30. Функциональные возможности системы i-Recruitment были расширены с целью уменьшения количества шагов в процессе. Новые возможности включают предварительный анализ кандидатов системой на базе ответов предоставленных кандидатами и автоматические уведомления рассылаемые кандидатам на различных этапах процесса отбора. Изменения также обеспечивают большую прозрачность процесса, давая возможность пользователям отслеживать этапы процесса отбора, и предоставляя Управлению кадров доступ к электронному архиву по вопросам найма с возможностью загрузки в него результатов тестирования и собеседований.
31. Дальнейшие усилия по усовершенствованию процессов и расширению функционала системы будут активно продолжены в 2015-2016 годах, в особенности возможность расширения инструментария для использования сотрудниками и менеджерами. Работы над рядом инициатив по автоматизации уже завершены; в частности, в мае в ГСУР был запущен автоматический калькулятор субсидий на аренду жилья, а также заканчивается разработка системы автоматической генерации некоторых справок о работе, которую Управление в ближайшее время планирует реализовать.
32. Был успешно завершен первый этап работы над проектом Medgate, предусматривающим полную автоматизацию обработки требований о покрытии расходов в виду несчастных случаев, связанных с выполнением своих обязанностей сотрудниками штаб-квартиры ФАО. Эта система будет постепенно распространена на сотрудников ФАО и ВПП в региональных и страновых отделениях.
33. В 2014 году Управление кадров запустило в работу в общей сложности 61 стандартизированный отчет, по наиболее приоритетным направлениям работы (гендерное и географическое распределение, планы обеспечения преемственности и т.д.). Ещё 10 операционных отчетов по кадровому обслуживанию были запущены в работу в 2015 году. Эти отчеты в настоящее время готовятся к предоставлению пользователям в штаб-квартире и в региональных отделениях.

Медицинское страхование

34. Была завершена работа по формированию Единой генеральной политики, которая включает три медицинских страховых плана и один план страхования жизни; эта политика заменяет предлагавшиеся ранее четыре индивидуальных страховых контракта с различными поставщиками. Генеральная политика вступила в силу 1 января 2015 года.
35. В рамках внедрения новой Генеральной политики применяется Соглашение об уровне обслуживания (СУО). Оно будет регулировать широкий спектр услуг, которые компания страховщик и компания, обрабатывающая страховые запросы, обязуются предоставить для обеспечения высокого качества обслуживания пользователей. СУО было подписано сторонами в сентябре 2015 года. В рамках СУО была представлена усовершенствованная система отчетности, гарантирующая качество финансовой отчетности и контроля за показателями работы страховых планов.
36. Организация в настоящее время анализирует структуру расценок базовой медицинской страховки. Текущие, не зависящие от дохода, расценки могут быть изменены на расценки,

зависящие от дохода и основанные на определенном проценте от дохода. Кроме того, проводится анализ выплат Организацией доли по страховым полисам сотрудников, поскольку за последние годы эта доля Организации достигла в среднем 63% общей суммы страховых взносов, вместо теоретических 50%.

37. В соответствии с новой Генеральной политикой Управление социального обеспечения ФАО обслуживает ряд других организаций системы ООН. Обслуживание оказывается на возмездной основе. В настоящее время стоимость обслуживания пересматривается с целью обеспечения полного покрытия всех расходов по предоставлению услуг. Этот процесс, как ожидается, будет завершен до конца 2015 года.

38. Была также завершена работа над единым генеральным полисом немедицинского страхования, в котором объединены 12 различных страховых планов, обслуживавшихся ранее разными страховыми компаниями. Полиса включает, в частности общие риски (по гарантии Fidelity), ответственность перед третьими сторонами, пожара и различных угроз, и т.д. Этот новый контракт вступил в силу 1 января 2015 года. Ожидается, что новый контракт также поможет оптимизировать работу, связанную со страховыми случаями.