



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

第一六一届会议

2016年5月16-20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 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 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。



mq492

内容提要

- 向财委提交粮农组织人力资源管理工作的进展。

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工作的进展。

建议草案

- 财委注意到粮农组织人力资源管理工作的进展。

愿景与创新

1. 近年来粮农组织转型变革的开展得益于人力资源管理工作取得的前所未有的成绩。驱动人力资源工作持续完善和创新的基本原则是：(i) 招募、任命和发展最高水准的雇员；(ii) 人力资源管理与本组织战略和计划需要相接轨；(iii) 体现粮农组织作为全球发展组织的性质；(iv) 提高人力资源流程和程序的效率。
2. 自 2012 年以来，各职类工作人员招募和任命方法发生了巨大变革，重点是为本组织提供最佳雇员。目前，粮农组织代表通过透明程序择优任命，且需开展管理能力评估。同样，除开展更广泛、更积极的外联工作外，所有高级职位都需开展外部评估。
3. 目前，由设在各司的小型委员会对专业人员遴选实施监督，这与此前单一、大一统的机构相比，能够更好地对候选人所需相关能力进行筛选。采用以能力为基础的评估，能够更好地确定更适合、更全面的候选人。更具活力的专业人员遴选委员会的成功经验在一般服务人员遴选问题上得到复制。此外，建立向外部申请者开放的名册使本组织能够网罗更多优秀候选人。同样，通过优化准专业官员和初级专业人员计划，推动员工队伍年轻化。
4. 除招募一流雇员外，本组织还着眼于加强现有工作人员的能力建设。具体包括加强了绩效管理系统，并于 2016 年更新了该系统。针对粮农组织代表推出了培训计划，提供了定向培训计划和课程；针对专业和一般服务人员将继续制定培训计划和课程，包括利用现代远程访问技术。
5. 近年来，人力资源政策和倡议与本组织不断变化的战略和计划需要相接轨，以便更好地提供服务。员工队伍战略规划进程确保为各职能和各地点配备适当的人力资源能力，以便满足粮农组织工作要求和目标。此外，不断开发定制能力建设工具和培训课程，以便体现不断变化的优先重点（如粮食安全和营养课程）、进程和模式（如支持行政和业务职能下放）。
6. 作为转型变革的一部分，人力资源管理也努力进一步体现粮农组织的国际性。除最基本的能力考核外，调整了工作人员任命（在招募和遴选之后）做法，更多地顾及全组织层面的地理代表性（和性别代表性）。此外，根据前一年的经验教训改进了调整后的 2016 年异地流动计划，以便为本组织注入活力，同时在全球机构背景下为工作人员提供系统性发展和锻炼机会。同样，2015 年和 2016 年初级专业人员队伍被派往全球各个工作岗位。同样，在全球和区域层面公开招募一般服务职位申请者以及随后任命非当地候选人的做法成为联合国系统的重要创举。
7. 节支增效仍是粮农组织人力资源管理的优先重点。自 2012 年起，一直在简化流程和程序，包括简化《行政管理手册》、采用标准操作程序、升级和优化全

组织企业资源规划系统功能、更多地使用技术和自动化手段（如在招募和内部员工服务中使用技术和自动化手段）。同样，布达佩斯共享服务中心的全面革新以及所采取的新综合业务模式，将能够使中心以更具成本效益的方式提供更为有效的人力资源及其他行政服务。

正在实施的倡议

8. 主要人力资源活动和倡议所取得的进展综述如下。

工作人员遴选与任命

9. 本组织继续开放一般服务职位候选人员库，以期提升基于能力的招募工作。因此，使用 2015 年全球意向征集建立的一般服务名册，通过一般服务人员遴选委员会择优录取进程，自 2015 年 11 月起，在总部层面任命了 33 名一般服务人员。鉴于取得了积极成效，2016 年 2 月发布了总部和区域办事处一般服务职位更新全球意向征集，以便补充和更新名册。征集收到了数百份外部和内部候选人提交的申请。2016 年更新名册将通过一般服务人员遴选委员会填补一般服务职位空缺。

10. 同样，2016 年 3 月发布了临时雇员全球意向征集并收到了约 1000 份申请。这帮助本组织采用基于能力的方法更新和扩大临时人员库，同时实现员工队伍多元化。这样，本组织将根据其他国际组织的做法，在采用该合同模式下 55 个月的最大累计雇佣期限的基础上，维持短期任务的灵活性。

11. 在专业人员招募方面，自 2016 年初起，本组织发布了约 100 个职位空缺通知。专业人员遴选委员会定期召开会议，开展面试工作并提出遴选建议。为进一步缩短从发布空缺职位通知到填补职位之间的时间，近期实施了简化流程的新程序。

12. 为支持招募进程，编制了外联方案概念文件，以便在以下方面为粮农组织提供支持：(a) 评估和招募适当的技能组合；(b) 使用最有效的网罗人才技术，更快地确定合格候选人；(c) 提升员工队伍多样性；(d) 改进国家层面目标地点的外联工作。在实施该方案的同时，与技术部门保持互动，以有针对性和有效的方式拓宽招募基础，提升粮农组织空缺职位的可见度。这使得人力资源办公室能够集中联系人列表并利用通讯组列表更好地传播空缺职位通知。人力资源办公室还开发了自动化报告，旨在帮助分析外联技术有效性，即按来源划分申请者数量、按来源划分新员工数量等。

准专业官员和初级专业人员计划

13. 自 2015 年 11 月起，分别由荷兰、德国（2 名）和日本（2 名）资助的 5 名新的准专业官员加入了本组织，由新加坡、韩国、日本和比利时资助的另外 4 名准专业官员预计将在 2016 年余下月份开始工作。多数准专业官员将派往总部。此外，

在 2015 年 9 月至 2016 年 3 月间，本组织任命了 6 名新的初级专业人员。这些初级专业人员全部部署在权力下放办事处：近东区域办事处（埃及）、非洲区域办事处（加纳）、南部非洲分区域办事处（津巴布韦）、东部非洲分区域办事处（埃塞俄比亚）、中部非洲分区域办事处（加蓬）、亚太区域办事处（泰国）。为确保新招录人员顺利入职，帮助他们了解本组织的使命、价值观、政策和程序，2016 年 3 月，这些准专业官员和初级专业人员参加了为期三天的入职培训。

14. 本组织努力根据初级专业人员的个人表现、本组织需要和资源情况，确保已有初级专业人员较高的保留率。此外，针对初级专业人员和准专业官员开展了一项调查，以便获得他们对粮农组织各方面工作经历的反馈意见，如监督工作质量、学习体验质量等。这将用于制定除保留率以外的新指标，用以衡量相关计划的质量和有效性。

15. 下一批初级专业人员招募工作已经启动，这些人员也将被派往权力下放办事处，并预计将于年底前入职。

编外人力资源

16. 针对编外人员职类审查，人力资源办公室将与共享服务中心和其他利益相关方积极联系，落实商定行动，具体包括质量评估报告的编写进一步遵守程序要求并实施问责机制等，从而确保对所提供服务开展有效评价。

17. 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。新内容包括放宽公务旅行规则，针对最不发达国家人员实施了特别计划；根据这项计划，未派驻本国工作的人员可获得额外的资金支持。

绩效管理、发展与学习、流动

18. 今年 2 月发布了更新的绩效管理政策以及新的绩效评价及管理系统，同时面向所有用户推出了综合学习计划。目前正在着手建立质量控制框架，以便评估工作计划质量，监测各阶段绩效评价及管理系统的使用情况。将在年底后分析评价结果，以便进一步改进评分的一致性。全年均将推出学习计划，以强调在 2016 年周期后两个阶段开展持续反馈和建设性评估的重要意义。

19. 在学习方面，目前正在开发一系列计划且将于今年内各阶段推出计划，以便加强人员在各工作领域的能力建设。这些计划涵盖不同领域，包括项目周期和相关主题，如全球环境基金和技术合作计划，绩效管理，国别规划框架以及将于 4 月推出的粮食安全、营养和粮食系统创新课程。创新课程将由总部和权力下放办事处主要伙伴参加并将发挥以下关键作用：塑造关于粮食系统、粮食安全和营养的新思维，让工作人员了解当代研究的最新发展，建立代理人网络以便在代理人职责范围内将更新的知识 and 理论转化为今后的行动。

20. 今年年初，在去年计划经验教训的基础上发布了新的 2016 年异地流动计划。在总部和相关权力下放办事处管理人员的大力支持下，这项工作进展顺利。

社会保障事宜

21. 离职后医疗保险会产生长期影响，粮农组织以及联合国共同系统都在对该问题开展分析。粮农组织是机构间离职后医疗保险工作组的活跃成员，该工作组近期向联合国大会（联大）提出了 8 条建议。行政和预算问题咨询委员会对离职后医疗保险工作组的审议表示欢迎并向联大提出了自己的建议。粮农组织参与所有相关联合国讨论论坛的同时，正在进一步分析使用新的基于百分比的精算短缺保费带来的影响。初步结果显示该变化使离职后医疗保险负债水平小幅下降。关于该主题的更详细报告将提交财委 2016 年秋季会议审议。

22. 自 2015 年 7 月联合国合办工作人员养恤基金使用新的养恤金综合管理系统后，新的养恤金福利处理出现严重延迟。粮农组织正在跟踪所有离职费及付款状况。在 2015 年 6 月至 2016 年 2 月处理的 505 个应支付养恤金福利的粮农组织和粮食署离职费案例中，仅 74 个案例（15%）在 2016 年 2 月底前处理并发放完毕。为此，职工养恤金委员会重申对养恤金福利处理长期延迟的关切，这导致大量积压待办事项，且对之前的工作人员，特别是派驻在实地岗位的工作人员造成财务影响。职工养恤金委员会要求联合国合办工作人员养恤基金提供详细时间表，说明预期何时能够减少积压事项并恢复正常处理时间。

员工队伍规划

23. 员工队伍规划项目文件编制完成后，2015 年年底尝试利用 Hyperion 员工队伍规划软件原型，实现员工队伍手动流程的自动化，部署员工队伍建模工具和有关报告，在全球和各部层面实时控制人员/薪酬支出。

简化程序、提高效率

24. 继续更新和理顺人力资源相关规则和程序文书。正在严格审查《行政管理手册》整个人力资源章节，以便对内容加以更新并适当反映规则和程序的变化。《行政管理手册》修订后章节定稿后将持续上传至《粮农组织手册》。值得说明的是，为处理有证明病假请求建立了新的企业资源规划系统工作流程，这将强化该领域的行政控制。目前正在修订相关规则和程序。

25. 2015 年底对以下三个自助人力资源/行政工具进行了测试：就业证明、房租补贴计算器以及薪金/离职补偿费计算器。这些工具将减轻人力资源/行政工作人员的工作量。

26. 开发了新的全球资源管理系统功能，该功能可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；将在布达佩斯设立人力资源服务台帮助用户熟悉这项新功能。