



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

ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

Сто шестьдесят четвертая сессия

Рим, 7–11 ноября 2016 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 её деятельности для окружающей среды и сделать информационную работу более экологичной. С другими документами можно ознакомиться на сайте www.fao.org.



mr871

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 кадровой политике и работе по управлению людскими ресурсами после 2012 года продиктованы концепцией, в основу которой заложены четыре основных фактора: i) набор и поддержка профессионального роста 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 Объединённых Наций; и iv) повышение эффективности кадровых процессов и процедур.

Набор и поддержка профессионального роста сотрудников высочайшего класса

a) Набор сотрудников категории специалистов

2. Совершенствование набора сотрудников категории специалистов сделало этот процесс более открытым и обеспечило более непосредственное вовлечение подразделений, набирающих этих сотрудников, а также ускорение сроков оформления по сравнению с тем, что было раньше.

3. Раньше центральное место в процессе набора сотрудников категории специалистов занимал единый централизованный Комитет по отбору персонала категории специалистов (КОПКС), который рассматривал представления отдельных департаментов и управлений. Включение в "короткий список" кандидатов и проведение собеседований с ними проводилось исключительно нанимающим специалиста подразделением без привлечения специалистов других областей как самой Организации, так и со стороны, и без поддержки со стороны Отдела людских ресурсов. Затем расположенный в штаб-квартире центральный КОПКС, состоящий из большого числа сотрудников разных подразделений Организации, рассматривал предложения и принимал решения по рекомендациям о назначении. Однако при рассмотрении в КОПКС представитель набирающего подразделения, как правило, не присутствовал.

4. Для устранения недостатков процесса набора руководство кадровой службы долго обсуждало эти вопросы; также состоялись длительные консультации с представительным органом сотрудников категории специалистов. Было признано, что действовавший ранее режим был недостаточно открытым 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 он мог адекватно и обосновано рассматривать кандидатуры и принимать решения по ним. Кроме того, централизованным характером КОПКС были обусловлены значительные сроки оформления при наборе.

5. Поэтому централизованный КОПКС был упразднён и были созданы децентрализованные КОПКС в каждом департаменте штаб-квартиры и на местах в каждом региональном отделении. В состав этих новых КОПКС вошли представители нанимающего подразделения, обеспечивая таким образом необходимое знание технических вопросов, а также представители других подразделений, представители персонала и ОНР (Управления людских ресурсов). Новые КОПКС проводят отбор для включения в короткий список, собеседования и готовят рекомендации о назначении, которые направляются непосредственно Генеральному директору.

6. Это позволило значительно улучшить качество набора, поскольку более заметная роль была отведена нанимающим отделам, кроме того, стало возможным лучше согласовывать набор с техническими потребностями в соответствующих должностях. Процесс найма был значительно ускорен за счёт 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 четырёх месяцев.

b) Набор сотрудников категории общего обслуживания

7. В Организации внедрён новый подход к набору сотрудников категории общего обслуживания, который считается наиболее передовым и перспективным во всей системе ООН, поскольку он теперь не представляет собой "закрытую систему". Была упразднено ограничение набора сотрудников категории общего обслуживания районом ежедневных поездок на работу.

Теперь участвовать в конкурсе на заполнение должностей категории общего обслуживания могут кандидаты со всего мира, что даёт возможность набирать на мировых рынках труда наилучших кандидатов, имеющих самый разнообразный опыт работы, необходимый для таких организаций системы ООН, как ФАО. Из 47 человек, набранных в рамках "Глобального призыва" с 2015 года, 11 – внешние кандидаты (не сотрудники ФАО).

8. Помимо глобальных объявлений о наборе кандидатов на должности категории общего обслуживания в штаб-квартире и в региональных отделениях, Комитет по отбору сотрудников категории общего обслуживания (КОСКОО) был реорганизован, и были упрощены процедуры его работы: был изменён его состав, включающий теперь избранных представителей сотрудников категории общего обслуживания от каждого департамента и региона. Раньше на всех заседаниях КОСКОО присутствовали только представители Союза сотрудников категории общего обслуживания.

9. Создан Реестр отвечающих требованиям кандидатов на должности категории общего обслуживания, который периодически обновляется.

10. Этот изменённый порядок работы не только позволил ускорить отбор и значительно сократить время оформления, но и обеспечил открытость и конкурсный характер отбора, что позволило диверсифицировать набор и выбирать высококлассных кандидатов.

с) Представители ФАО (ПрФАО)

11. Значительного прогресса удалось добиться в деле назначения представителей ФАО. С июня 2012 года, в соответствии с БГД № 2012/25, кандидаты на должности ПрФАО назначаются лишь при условии положительной оценки обязательной оценки их навыков решать вопросы управления финансовыми и людскими ресурсами.

12. В связи с этим были доработаны квалификационные требования, предъявляемые к ПрФАО, с учётом новых обязанностей и нового порядка подотчётности, вменяемых представителям ФАО. Оценка управленческих и лидерских навыков и качеств теперь является неотъемлемой частью процесса замещения вакансий для ПрФАО и руководителей высшего звена. С 2012 года была проведена оценка лидерских навыков около 100 кандидатов (внешних и внутренних) на должности ПрФАО.

13. Электронная аттестационная оценка (проводимая компанией-подрядчиком), которая подразумевает ряд онлайн-заданий и заполнение вопросника о личных качествах, сочетается с подробным собеседованием для выяснения того, обладает ли кандидат необходимыми для работы в ФАО навыками руководителя и отвечает ли он предъявляемым к ПрФАО квалификационным требованиям. Доклад 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 |
| Всего | 147 | 100 |

14. После 2012 года также был изменён состав отборочной комиссии для набора ПрФАО. До этого в комиссию входили два ЗГД и представитель Канцелярии Генерального директора, а

также директор OSD. Сейчас в состав комиссии входят ADG/TC, ADG/RR от конкретного региона и директор OSD.

d) Набор сотрудников директорского уровня

15. Порядок отбора кандидатов на должности уровне Д-1 и выше также был усовершенствован, в частности, изменением состава Комиссии по проведению собеседований, в состав которой вошли внешний специалист высокого уровня и специалист по вопросам людских ресурсов. Важным элементом нового процесса отбора является оценка управленческих навыков кандидатов внешней компанией с применением ЭАО. По подобию реестра кандидатов на должности специалистов был также сформирован реестр кандидатов этого уровня.

e) Младшие сотрудники категории специалистов (МСС)

16. Другой областью, где имеется прогресс, является работа по младшим сотрудникам 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.

17. Организация продолжает прилагать все усилия к тому, чтобы обеспечить высокий уровень удержания бывших МСС, с учётом 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 счёт средств ОНР. Это было сделано после тщательной оценки качества работы соответствующих специалистов.

18. Из 21 МСС, работающих в настоящее время, три – из непредставленных стран, а семь – из недопредставленных стран. Если говорить об учёных степенях, то четыре кандидата имеют степень доктора (PhD) и шестнадцать – степень магистра. В плане владения официальными языками ООН, два кандидата владеют четырьмя языками (в совершенстве владеют не менее чем двумя языками), шесть – тремя языками (в совершенстве владеют двумя языками), а остальные кандидаты владеют двумя языками. Это означает, что все получившие назначение кандидаты владеют не менее чем двумя официальными языками.

f) Карьерный рост

19. По результатам внутриорганизационных консультаций с органами, представляющими сотрудников, была изменена сложившаяся ранее практика продвижения по работе, для которой было характерно отсутствие открытости и предпочтение кандидатам, уже занимающим административные должности.

20. Приняты меры по обеспечению карьерного роста в Организации на основе открытости и достижений в работе. Прежний процесс продвижения по работе почти полностью заменён системой карьерного роста на основе конкурсного отбора.

21. Поэтому повышение в должности до более высокого уровня в настоящее время производится по итогам открытого и транспарентного конкурса на замещение вакантных должностей или в рамках глобального поиска на основе конкретных, чётко сформулированных критериев.

22. Процесс продвижения по службе на той же должности поэтому сейчас является исключением и применяется в малых страновых отделениях, где возможности карьерного роста за счёт участия в конкурсах на заполнение вакансий ограничены или отсутствуют.

g) Объявления о вакантных должностях и распространение информации

23. Помимо глобальных и региональных объявлений о наборе кандидатов на должности категории ОО, Организация прилагает целенаправленные усилия для расширения круга высокопрофессиональных кандидатов на должности категории специалистов и выше.

24. Поиск кандидатов на должности старших руководителей проводился, в том числе, публикацией объявлений в соответствующих мировых изданиях, а также через внешние компании по поиску и найму специалистов. Подобным же образом, все объявления о вакансиях должностей категории специалистов дублируются региональными и страновыми отделениями для расширения охвата на местном и мировом уровне. Этот метод был с успехом использован в 2016 году при найме 27 сотрудников категории специалистов для финансируемой ЕС программы "FIRST", для осуществления которой требовались специалисты в штаб-квартире и в децентрализованных отделениях.

25. Эти усилия по распространению информации привели к тому, что существенно увеличилось количество кандидатов на заполнение вакантных должностей. За 2012–2016 годы среднее число кандидатов на должности категории специалистов увеличилось на 170% (со 127 до 216). В таблице ниже показана из разбивка 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 (динамика в 2012–2016 годах) по классам должностей

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

26. С 2012 года гибкость обеспечивалась наймом внештатных сотрудников и другими договорными средствами для обеспечения оптимальной поддержки корректировки в приоритетных областях в контексте корректировок стратегических направлений деятельности Организации, утверждённых её членами. После консолидации преобразований и проведения соответствующего мероприятия по стратегическому планированию рабочей силы в 2016 году ускорился набор кадров на должности категории специалистов. Генеральный директор назначил 141 сотрудника категории специалистов, финансируемых за счёт ПРБ. В результате этого количество вакансий по должностям категории специалистов, финансируемым за счёт ПРБ, сократилось до 11,8%, что соответствует поставленной задаче удерживать этот показатель на уровне, не превышающем 15%. Кроме того, с учётом оформляемых в настоящее время сотрудников этот показатель может снизиться до примерно 10%. Мероприятия по найму проводятся таким образом, чтобы все организационные единицы, особенно технические подразделения, также вышли на установленный показатель вакансий. В приводимой ниже таблице приводится более подробная информация о показателях вакансий по организационным единицам штаб-квартиры и децентрализованных отделений.

Обновлённая информация о состоянии вакансий и карта

| Группа | Отдел/подотдел | Всего сотрудник и категории специалистов | Всего должностей заполнено | Показатель вакансий (%) | Показатель вакансий (по группам) | На оформлении | Ожидаемый показатель вакансий (%) | Ожидаемый показатель вакансий (по группам) |
|----------------------------|----------------|--|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------|-----------------------------------|--|
| Высший руководящий уровень | ODG | 9 | 8 | 11,1 | 9,9% | | 11,1 | 9,3% |
| | LEG | 16 | 14 | 12,5 | | | 12,5 | |
| | OCC | 44 | 39 | 11,4 | | 1 | 9,1 | |
| | OED | 8 | 8 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | OHR | 46 | 40 | 13,0 | | | 13,0 | |

| Группа | Отдел/ подотдел | Всего сотрудник и категории специалис тов | Всего должностей заполнено | Показатель вакансий (%) | Показатель вакансий (по группам) | На оформ- лении | Ожидаемый показатель вакансий (%) | Ожидаемый показатель вакансий (по группам) |
|----------------------------|---------------------|--|----------------------------------|-------------------------------|---|-----------------------|--|---|
| | OIG | 18 | 18 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | OSP | 21 | 19 | 9,5 | | | 9,5 | |
| DDO | DDO | 8 | 5 | 37,5 | 15,3% | | 37,5 | 8,0% |
| | CIO | 43 | 37 | 14,0 | | | 14,0 | |
| | CPA | 39 | 29 | 25,6 | | 8* | 5,1 | |
| | OPC | 34 | 33 | 2,9 | | 1 | 0,0 | |
| | OSD | 10 | 8 | 20,0 | | 2 | 0,0 | |
| | CSS | 16 | 15 | 6,3 | | | 6,3 | |
| CS | CSD | 5 | 4 | 20,0 | 9,4% | | 20,0 | 9,4% |
| | CSA | 18 | 17 | 5,6 | | | 5,6 | |
| | CSF | 30 | 27 | 10,0 | | | 10,0 | |
| DDN | DDN | 7 | 4 | 42,9 | 18,2% | | 42,9 | 18,2% |
| | NRC | 15 | 14 | 6,7 | | | 6,7 | |
| ES | ESD | 12 | 12 | 0,0 | 11,0% | | 0,0 | 9,7% |
| | ESA | 18 | 14 | 22,2 | | 2 | 11,1 | |
| | ESN | 28 | 24 | 14,3 | | | 14,3 | |
| | ESP | 26 | 23 | 11,5 | | | 11,5 | |
| | ESS | 23 | 20 | 13,0 | | | 13,0 | |
| | EST | 38 | 36 | 5,3 | | | 5,3 | |
| AG | AGD | 16 | 14 | 12,5 | 8,2% | | 12,5 | 8,2% |
| | AGF | 16 | 15 | 6,3 | | | 6,3 | |
| | AGA | 24 | 21 | 12,5 | | | 12,5 | |
| | AGL | 16 | 16 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | AGE | 7 | 6 | 14,3 | | | 14,3 | |
| | AGP | 31 | 29 | 6,5 | | | 6,5 | |
| FI | FID | 1 | 1 | 0,0 | 14,7% | | 0,0 | 14,7% |
| | FIA | 67 | 57 | 14,9 | | | 14,9 | |
| FO | FOD | 6 | 6 | 0,0 | 7,0% | | 0,0 | 7,0% |
| | FOA | 37 | 34 | 8,1 | | | 8,1 | |
| TC | TCD | 5 | 5 | 0,0 | 16,3% | | 0,0 | 11,2% |
| | TCE | 1 | 1 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | TCI | 71 | 56 | 21,1 | | 5 | 14,1 | |
| | TCS | 21 | 20 | 4,8 | | | 4,8 | |
| Всего штаб-квартира | | 851 | 749 | 12,0 | | 19 | 9,8 | |
| ДО | RAF/SFC/ SFE/SFS | 67 | 60 | 10,4 | 11,9% | | 10,4 | 11,5% |
| | RAP/SAP | 55 | 49 | 10,9 | | 1 | 9,1 | |
| | REU/SEC | 29 | 26 | 10,3 | | | 10,3 | |
| | RLC/SLC/ SLM | 48 | 41 | 14,6 | | | 14,6 | |
| | RNE/SNE | 36 | 31 | 13,9 | | | 13,9 | |
| ПрФАО | FAP | 9 | 9 | 0,0 | 9,1% | | 0,0 | 9,1% |
| | FEU | 5 | 5 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | FLA | 15 | 11 | 26,7 | | | 26,7 | |
| | FNE | 6 | 6 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | FRA | 20 | 19 | 5,0 | | | 5,0 | |
| ОС | LOG | 3 | 2 | 33,3 | 12,5% | | 33,3 | 12,5% |
| | LOJ | 1 | 1 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | LON | 2 | 2 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | LOR | 1 | 1 | 0,0 | | | 0,0 | |
| | LOW | 1 | 1 | 0,0 | | | 0,0 | |

| Группа | Отдел/ подотдел | Всего сотрудник и категории специалис тов | Всего должностей заполнено | Показатель вакансий (%) | Показатель вакансий (по группам) | На оформ- лении | Ожидаемый показатель вакансий (%) | Ожидаемый показатель вакансий (по группам) |
|---|--------------------|--|----------------------------------|-------------------------------|---|-----------------------|--|---|
| Всего децентра- лизованные отделения | | 298 | 264 | 11,4 | | 1 | 11,1 | |
| ИТОГО ФАО | | 1 149 | 1 013 | 11,8 | | 20 | 10,1 | |

* Шесть должностей намечено упразднить в рамках мероприятия "Повышение технического потенциала и консолидация механизмов управления Программой в 2016-2017 годах"

Согласование управления ЛР со стратегическими и программными потребностями Организации

а) Управление эффективностью работы, развитие и обучение

27. С февраля этого года успешно идёт осуществление обновлённой политики в отношении Системы служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС). В 2016 году система управления эффективностью работы упрощена и усовершенствована. Были внесены следующие основные изменения: усовершенствована электронная система, упрощены и усовершенствованы планы работы (теперь основной упор делается на более своевременном, качественном предоставлении отзывов), а также осуществлён переход с четырёхбалльной на пятибалльную систему оценки.

28. С 2012 года ПЕМС постоянно пересматривается и совершенствуется по результатам обсуждения на уровне руководства и консультаций с органами, представляющими сотрудников. Например, было установлено, что оценочная шкала с чётным числом пунктов вызывает трудности в связи с тем, что руководителям трудно точно оценить качество работы сотрудников, поскольку в шкале отсутствует среднее значение качества работы ("удовлетворительно").

29. Подобным же образом, обсуждение в рамках организации и результаты консультаций показали, что неоправданная усложнённость планов работы с большим количеством целей и показателей привела к тому, что к ним относились без должного внимания как на этапе составления планов в начале года, так и на этапе оценки качества в конце года, причём такое отношение было характерно как для сотрудников, так и для их руководителей. Поэтому было признано более правильным упростить планы работы и придать им большую гибкость в оценке результатов работы.

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

31. В рамках более широкого подхода к наращиванию потенциала начал действовать ряд модулей электронного обучения, начиная с курса обучения распорядителей проектных бюджетов. Это обязательный курс 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, обеспечения более глубокого понимания индивидуальной ответственности и содействия увязки их деятельности с матрицей результатов ФАО. Также была запущена новая программа адаптации, призванная оказать содействие новым сотрудникам в получении необходимых знаний и ознакомлении со средствами, которые помогут им сориентироваться в Организации в первые недели после их назначения. Эта программа доступна всем сотрудникам во всех странах мира.

32. Наличие большого количества специализированных разработанных для ФАО курсов, направленных на развитие оперативного, программного и административного потенциала

сотрудников, теперь позволяет ФАО организовать действенные каналы обучения сотрудников, выполняющих конкретные функции. Новые разработанные курсы начнут применяться в начале 2017 года.

33. Растёт число веб-семинаров, проводимых в рамках смешанных программ обучения. В настоящее время вебинары проводятся Сообществом действующих политиков и Отделом по вопросам сотрудничества в формате "Юг-Юг" и мобилизации ресурсов. Другие серии вебинаров находятся на различных стадиях подготовки и охватывают широкий спектр тем, например европейское финансирование (PAGODA), детский труд, свободное, предварительное и осознанное согласие и многое другое. OHR оказывает помощь в подготовке вебинаров специалистам в соответствующих областях и способствует развитию их возможностей в плане разработки, обеспечения и проведения занятий в формате вебинаров.

34. Хорошие результаты в плане трансформации представлений ФАО в сфере продовольственной безопасности, продовольственных систем и питания показала Программа по вопросам продовольственной безопасности, продовольственных систем и питания, в которой приняли участие группы по стратегическим программам на уровне штаб-квартиры и региональных отделений, а также ключевой персонал во всех местах службы. В настоящее время аналогичные инициативы рассматриваются Отделом партнёрских связей, информационно-пропагандистской деятельности и развития потенциала в сотрудничестве с академическими кругами.

б) Отношения с представительными органами персонала (ПОП)

35. С начала 2012 года поддерживаются постоянные контакты и обсуждаются конкретные вопросы с представительными органами персонала: Ассоциации сотрудников категории специалистов ФАО (АСКС ФАО) и Союза сотрудников категории общего обслуживания ФАО (ССКОО). Это позволило прояснить роль руководства в принятии управленческих решений и роль представительных органов персонала в представлении конструктивных замечаний.

36. Создан специальный Консультативный комитет сотрудников и руководства (SMCC), в рамках которого проходят регулярные встречи представителей сотрудников и руководства. Например, в 2015 году было проведено 27 встреч, а с начала 2016 года состоялось 16 совещаний SMCC. Уровень сотрудничества и взаимопонимания с представительными органами персонала вырос многократно, что сказалось на оздоровлении общей обстановки в Организации. Для большей открытости протоколы этих совещаний вывешиваются во внутренней сети ФАО.

37. Кроме того, каждому представительному органу персонала отведено постоянное место на первой веб-странице внутренней сети Организации, где ПОП могут размещать информацию без ограничений.

с) Краткосрочные контракты

38. В 2015 году административным циркуляром был введён общий лимит продолжительности найма по краткосрочным контрактам в 55 месяцев. Цель этого заключалась в том, чтобы обеспечить надлежащее использование краткосрочных контрактов и чтобы сотрудники нанимались по этим контрактам на временной основе для покрытия временных потребностей в связи с пиковыми объёмами работы, отсутствием штатных сотрудников или незаполненными вакансиями. Это означает, что при назначении по краткосрочному контракту работнику не следует рассчитывать на продление назначения или на повторный контракт. Раздел Руководства по административным вопросам, посвящённый найму сотрудников по краткосрочным контрактам, пересмотрен и дополнен, в частности, положением о максимальной продолжительности найма.

Отражение характеристики ФАО как одного из специализированных учреждений системы ООН

a) *Реализовать меры и отслеживать ход работы по достижению целевых показателей географического представительства в масштабах всей Организации*

39. 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.

40. Одновременно, в соответствии с указаниями руководящих органов руководство Организации уделяет должное внимание обеспечению равного географического представительства стран-членов в Секретариате Организации по должностям, финансируемым за счёт ПРБ.

41. В результате неуклонных усилий 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.

42. В январе 2012 года 137 стран было представлено на справедливой основе (72% от общего числа стран 191). С 2014 года сохранение целевого уровня справедливого представительства стало особенно трудной задачей, поскольку было более жёстко прописано определение сотрудников, засчитываемых в квоту географического распределения (была восстановлена принятая в системе методология), было сокращено количество подпадающих под географическое распределение должностей, финансируемых по ПРБ, что привело к сокращению квот; кроме того, проблема усугубилась в связи со снижением начисленных взносов ряда стран и приёмом новых стран.

43. Однако следует ожидать, что данные на конец текущего года будут свидетельствовать о значительном улучшении географического представительства. Поскольку в последнее время принято на работу значительное количество новых работников, это даст прекрасные результаты в плане географического представительства. Мы предполагаем, что по завершении кампании по найму на работу в конце этого года доля представленных на справедливой основе стран составит 76% (147 стран из 194).

Количество государств-членов по представленности

| | Январь 2012 года | | Прогноз на конец декабря 2016 года ^(*) | |
|---|------------------|-------------|---|-------------|
| Непредставленные страны | 31 | 16% | 29 | 15% |
| Недопредставленные страны | 18 | 9% | 14 | 7% |
| Страны, представленные на справедливой основе | 137 | 72% | 147 | 76% |
| Перепредставленные страны | 5 | 3% | 4 | 2% |
| Всего | 191 | 100% | 194^(**) | 100% |

^(*) Прогноз на конец декабря 2016 года отражает ожидаемое положение с учётом завершения оформления отобранных кандидатов (в процессе)

^(**) Государства-члены, не рассматриваемые в качестве "вступивших" в отчётный период: Сингапур (недопредставлен); Южный Судан (достаточно представлен); Бруней (не представлен). Эти три страны вступили [в Организацию] в январе 2014 года.

44. Положение в области географического представительства в ФАО внимательно отслеживается, и ежемесячно представляется доклад о состоянии дел в этом вопросе, который также вывешивается на веб-сайте для постоянных представителей.

b) Совершенствование гендерного представительства

45. В период 2012–2016 годов общая сводная процентная доля женщин по всем категориям сотрудников (директора, специалисты, МСС, АСС, НСС и общего обслуживания) неуклонно возрастала с 51% до 52%. Хотя общее число сотрудников сократилось с 2012 года на 22%, Организация продолжила усилия, направленные на увеличение найма женщин, и мы можем подтвердить сейчас, что более половины всей сотрудников ФАО – женщины.

46. По категории набираемых на международной основе специалистов (от С-1 до ЗГД) динамика гендерного баланса положительная. По состоянию на начало 2012 года доля женщин составляла 36%. К октябрю 2016 года благодаря постоянным и всё более настойчивым усилиям по расширению поиска кандидатов в самых разнообразных профессиональных институтах и университетах избранных стран, а также благодаря особому вниманию отборочных комиссий к вопросам гендерного баланса этот показатель достиг 40%

47. Следует отметить и ещё один существенный положительный момент: увеличение числа женщин среди сотрудников категорий НСС и МСС. Так по категории НСС количество женщин за период 2012–2016 годов увеличилось с 36% до 40%. По категории МСС (класс С-1) – с 61% до 72%. С учётом оформляемых в настоящее время на работу МСС, в ФАО будет работать 33 сотрудника этой категории, причём 22 из них – женщины. По этой последней категории в среднесрочной и долгосрочной перспективе ожидаются такие же показатели гендерного представительства, что и по категории специалистов.

c) Общеорганизационная программа мобильности

48. В Организации была разработана Политика географической мобильности сотрудников, и начиная с 2014 года ежегодно проводятся кампании по обеспечению мобильности. До этого вопросы географической мобильности решались на основе добровольности и в индивидуальном порядке, поэтому количество участвовавших в этом процессе было небольшим; к тому же в этом вопросе не было последовательной политики.

49. В 2014 году была внедрена политика обязательной географической мобильности сотрудников, отражающей международный характер ФАО, для того чтобы оживить работу Организации. Эта политика была доработана по результатам внутриорганизационного обсуждения и консультаций с ПОП и обнародована в бюллетене Генерального директора 2015/07.

50. Эта программа охватывает все департаменты, отделы и управления в штаб-квартире и на местах, причём для каждого из них устанавливаются минимальные годовые целевые показатели. После 2014 программа была доработана с учётом результатов предыдущих лет, и количество переводов в другие места службы увеличилось с 15 в 2014 году до 34 в 2015 году и до 50 в 2016 году.

51. Успех общеорганизационной Политики географической мобильности сотрудников ФАО привлек внимание других организаций системы ООН. Многочисленные положительные последствия реализации этой политики мобильности как для Организации, так и для её сотрудников становятся всё более очевидными, повышая технический потенциал ФАО в целом, донося знания, имеющиеся в штаб-квартире, до отделений на местах и наоборот.

d) Содействие многоязычию

52. Исходя из исторической резолюции 50/11 Генеральной Ассамблеи Организации Объединённых Наций и последующих резолюций по вопросу многоязычия, был предпринят ряд шагов, направленных на содействие многоязычию в нашей 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 менее 4% сотрудников (на должностях, финансируемых за счёт ПРБ) ещё не владеют вторым языком хотя бы на среднем уровне. 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 оговорённые сроки.

53. В вопросе многоязычия важнейшее значение имеет также ясная позиция в этом вопросе государств-членов, которая реализуется в участии в работе законодательных органов различных организаций системы Организации Объединённых Наций и в поддержке осуществления этой политики на основе принятия всех необходимых мер для этого мер, например, развития национального потенциала по продвижению профессиональной языковой подготовки для достижения уровня, необходимого для работы в международных организациях.

е) Внештатные сотрудники (ВС)

54. Методические указания по найму международных консультантов и сотрудников, работающих по индивидуальному договору об оказании услуг, были разработаны в конце 2013 года; они охватывают все аспекты, касающиеся этих категорий сотрудников, включая отбор, наём, вознаграждение (категории А, В и С), оценку показателей работы, подотчётность и надзор, а также порядок их подчинения руководителям и руководящим органам. В 2014 году были выпущены подобные методические указания по найму и службе национального проектного персонала и работников, привлечённых по индивидуальному договору об оказании услуг на местной основе. Одной из главных целей этих инициатив является реализация более последовательного и открытого подхода во всех подразделениях Организации к найму сотрудников этих категорий, которые составляют значительную часть кадрового состава Организации, особенно на местах.

55. По итогам обзора категории ВС и его административного обслуживания, проведённого Управлением генерального инспектора (OIG), Управление людских ресурсов (OHR) в сотрудничестве с Центром совместных служб (SSC) и Управлением по правовым вопросам приступили к работе над комплексом согласованных рекомендаций. Обновлённые 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 учётом согласованных мероприятий и будут дополнительно рассмотрены руководством.

56. На основе накопленного на сегодняшний день опыта были пересмотрены и обновлены кадровая политика и процедуры в отношении использования стажёров, которые, как ожидается, будут опубликованы до конца этого года. Новая программа предусматривает более активное участие ОРС в деятельности, связанной с выявлением учебных заведений для налаживания партнёрских отношений и сетей экспертов в целях содействия проведению дискуссий и исследований в областях, представляющих интерес для ФАО, а также согласования и утверждения спонсорских договорённостей с университетами и другими учебными заведениями.

Повышение эффективности процессов и процедур управления людским ресурсами

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

57. SSC преобразован на основе новой "горизонтальной" модели работы. На первом этапе создания Центра мы просто брали должности по различным направлениям деятельности штаб-квартиры – кадрам, финансам, служебным поездкам и т.д. – и переводили их из Рима в Будапешт. Таким образом мы воспроизвели там несколько вертикальных не взаимосвязанных

процессов. Однако сейчас мы пришли к сквозной системе, которая обслуживает клиентов, осуществляет мониторинг и обработку операций, и создали такую организационную структуру, которая сохраняет функциональность в условиях текучки персонала, не говоря уже о повышении эффективности и высоком качестве оказываемых услуг.

58. За последние шесть месяцев команда SSC добилась огромных успехов. От оптимизации процесса оформления и оплаты ВС за счёт сокращения количества исключений более чем на 70% до укрепления более 60 отдельных процессов в кадровых службах – эти преобразования позволили улучшить коммуникации и подтверждения как внутри SSC, так и в работе с другим подразделениями Организации.

59. Кроме того, был сформирован новый состав контактного центра с целью повышения качества обслуживания. Теперь все запросы, поступающие в SSC, будут приниматься с подтверждением и указанием ожидаемых сроков обработки, которые будут рассылаться всем соответствующим сторонам на каждом этапе обработки.

60. Продолжается работа по обновлению и рационализации соответствующих инструментов, а также правил и процедур в области людских ресурсов. Весь раздел Руководства по административным вопросам, посвящённый людским ресурсам, был пересмотрен и существенно доработан. Завершён первый пересмотр и предварительные консультации с внутренними заинтересованными сторонами почти по всем разделам Руководства по вопросам людских ресурсов, выплат и льгот.

61. Кадровые положения Руководства ФАО по административным вопросам, которое служит источником при формировании кадровой политики и процедур, самым тщательным образом рассмотрены на предмет доработки и изменения структуры, чтобы в них содержалась самая свежая информация, изложенная понятным и ясным языком. Одновременно в декабре 2013 года был опубликован удобный в использовании электронный "Справочник ФАО". Была проделана большая работа по обновлению Справочника включением в него, на сколько это возможно, разрозненных правил, разбросанных по разным административным документам. По результатам полного пересмотра и упорядочения постановлений по административным вопросам было упразднено около 360 административных циркуляров (кадровых, ключевых информационных циркуляров, политических директив и административных циркуляров), а остальные были пересмотрены и включены в "Справочник ФАО."

62. 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.

63. 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. В результате этот инструмент позволил сократить время обработки и обеспечить большую прозрачность.

64. Была усовершенствована обработка отпусков по болезни на основе улучшения взаимодействия между Управлением людских ресурсов и Медицинской службой. Усовершенствованная автоматизированная обработка с использованием имеющихся возможностей ГСУР позволяет более эффективно оформлять отпуска по болезни. Более высокое качество обслуживания и надзора, а также экономическая эффективность были достигнуты за счёт привлечения внешнего подрядчика для работы с компанией, осуществляющей медицинское страхование для Организации, с целью поддержки Медицинской службы 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

65. Автоматизация системы выплаты заработной платы положительно сказалась на улучшении работы по многим направлениям кадровой деятельности, включая, в частности, оформление отпусков, выплаты выходных пособий, оформление маршрута и промежуточных остановок при служебных поездках, а также оформление ВС.

66. Много новаторских решений было применено при разработке и реализации Информационной панели по управлению людскими ресурсами, а также при разработке набора стандартных докладов по кадровым вопросам для руководства и для других подразделений Организации. Были разработаны показатели по ключевым направлениям кадровой работы (кадровая структура, географическое представительство, гендерная структура, текучесть кадров, выход на пенсию).

67. Большинство важнейших кадровых процедур было пересмотрено, проанализировано и организовано в виде обновлённых стандартных операционных процедур (реализовано 140 СОП). Эти СОП оказались чрезвычайно полезны в кадровой работе и в обеспечении последовательности и открытости во всех подразделениях кадровой службы, а также в обеспечении передачи знаний.

Заключение

68. Кадровая политика Организации и управление этими вопросами направлены на обеспечение работы ФАО, нацеленной на достижение мира без голода и недоедания на устойчивой основе. С 2012 года службы управления кадровыми ресурсами являются одним из важнейших элементов преобразования Организации. Это наглядно продемонстрировано совершенствованием потенциала и порядка подчинённости кадровых служб, а также серьёзными достижениями в этой области.

69. Соразмерно тому, какое значение придаётся службам управления кадровыми ресурсами, последовательное их совершенствование с 2012 года позволило сосредоточить основной потенциал кадровой работы в Управлении людских ресурсов (ОНР), который относится к верхнему эшелону управления, а также позволило рационализировать оформительские функции в рамках Центра совместных служб. Поэтому директор Управления людских ресурсов сейчас подчиняется непосредственно Генеральному директору, тогда как раньше линия подчинённости проходила ещё через два уровня руководства. Группа руководителей кадрового направления последние три года пользовалась рекомендациями специального советника, который вместе с директором и заместителем директора регулярно проводит совещания по кадровым вопросам с Генеральным директором.

70. 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.

71. 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.

72. 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.

73. Эта необходимость соблюдения соответствующих функций и обязанностей была признана Финансовым комитетом на его 161-й сессии в мае 2016 года; и именно в этом ключе достижения в области управления людскими ресурсами и кадровой политики настоящим документом представляются Финансовому комитету для его сведения.