



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 六 届 会 议

2017 年 3 月 27—31 日，罗马

人 力 资 源 管 理

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

人力资源办公室主任

Monika Altmaier 女士

电话：+3906 5705 6422

本文件可通过此页快速响应二维码读取；粮农组织采用此二维码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。
其他文件可访问：www.fao.org。



ms848

内容提要

- 向财政委员会介绍粮农组织人力资源管理方面的主要成绩，供了解情况。

征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会成员注意到人力资源管理方面取得的主要成绩。

建议草案

- 财委对粮农组织人力资源管理方面取得的主要成绩表示欢迎。

主要成绩

1. 自 2012 年以来，人力资源政策及管理方面取得的主要成绩应归功于在四项主要因素驱动下确立的愿景，这四项因素分别为：(i) 最高水准员工的招聘和培养；(ii) 人力资源管理 与粮农组织战略及计划需求之间的对接；(iii) 体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性；(iv) 人力资源流程及程序效率的提高。

最高水准员工的招聘和培养

a) 专业人员招聘

2. 自专业人员招聘工作改进后，透明度有了提高，招聘单位更直接参与其中，招聘速度大大加快。

3. 以前，专业人员招聘流程由一个专业人员选拔委员会全权集中把关，该委员会负责处理各部和各办公室提交的意见。候选人的初选和面试完全由招聘单位负责，既得不到粮农组织内外其他领域专家的支持，也得不到人力资源司的支持。因此，这个由粮农组织各单位大量员工组成、设在总部的集权式专业人员选拔委员会负责审核各部和各办公室提交的意见，随后就任命建议做出决定。但在委员会的审核过程中，招聘单位通常没有代表参与。

4. 为克服招聘流程中存在的不足，已与人力资源部门和管理层开展了深入的内部讨论，并与专业人员代表机构开展了长时间磋商。各方一致认为，由于对初选和面试阶段的了解有限，因此以前的招聘制度缺乏透明度，同时专业人员选拔委员会又缺乏必要的专业知识，因而没有足够能力在掌握充分信息的前提下开展审核和做出决策。此外，专业人员选拔委员会的集权性质也大大延长了整个招聘流程的所需时间。

5. 因此，这一集权式专业人员选拔委员会最终被撤销，取而代之的是设立在总部各部和实地各区域办事处的权力下放型专业人员选拔委员会。这些新设立的选拔委员会由负责技术审核把关的招聘单位代表以及其他单位代表、选出的员工代表和人力资源办公室代表组成，以确保透明度。员工代表的选举于 2017 年 1 月举行，参与率创出新高，总部各部门和各区域办事处 50% 以上的员工参与了选举。

6. 新的选拔委员会参与候选人的面试、初选和合格意见，并直接向总干事提出任命建议。

7. 这一做法让招聘单位发挥了更大作用，同时更好地满足了相关职位的技术需求，因而大大提高了招聘质量。由于取消了额外环节，新做法加快了招聘流程；同时，随着网上招聘系统的启用，新设的各专业人员选拔委员会已将总招聘时间从一年缩至 4 个月，缩短了近 70%。

8. 此外，精简后的流程有助于在出现类似职位空缺时，直接利用初选后入选的候选人填补空缺，从而创建了一个专业人员人才储备库，可进一步缩短招聘时间。

b) 一般服务人员招聘

9. 粮农组织还在招聘一般服务人员时采用了一项新办法，一改以前“对内不对外”的做法，在整个联合国系统中被认为是最具创新性和前瞻性的。过去只限于从附近通勤地区招聘一般服务人员的做法已被停止，目前的招聘范围已扩大至全球，意在从全球市场中招聘到具有多样化背景、适合在粮农组织这样的联合国系统国际组织工作的最佳人选。自 2015 年以来，通过全球招聘计划招聘的 47 名一般服务人员中，11 名为外部申请人（非粮农组织内部）。

10. 除了在全球范围内发布粮农组织总部和区域办事处一般服务人员的招聘信息外，一般服务人员选拔委员会也精简了流程，调整了人员组成，目前成员包括各部和各区域选出的一般服务人员代表，取代了以前由一般服务员工会派人参加一般服务人员选拔委员会所有会议的做法。

11. 调整后的程序不仅加快了选拔流程、大幅缩短了招聘时间，同时还提高了透明度，确保公平竞争，从而确保来自全球各地候选人的多样化，最终招到优秀人才。

12. 为充分利用起初几年积累的经验，粮农组织已通过与员工代表机构磋商开展了一次审查，借此确定新流程的优点和需要改进的不足之处。

13. 为准确地开展分析，粮农组织内外的专家们已从参与选拔流程的各方那里征集反馈意见，以便全面、详细、客观地审查影响一般服务人员选拔委员会相关流程的主要因素。

14. 审查后，已对招聘流程做了改进。2016 年 12 月，粮农组织就在总部建立 G-2 至 G-6 职级统一人才储备库公开征集意向，使粮农组织更好地管理人才库，并为一般服务人员选拔委员会完成选拔流程提供最新的有用信息。

15. 此外，已开展相关工作，努力统一内部和外部申请人的语言评估流程，申请人可提交由联合国承认的外部供应商提供的语言能力证明来证明自己的知识水平。

16. 各区域办事处已在使用新流程方面得到了充分支持，已成功建立自己的一般服务人员人才储备库，按照一般服务人员选拔委员会的流程定期招聘一般服务人员。

17. 最近一次一般服务人员的全球招聘工作已于 2017 年 1 月底结束，一般服务人员人才储备库已于 2017 年 3 月更新完毕。

c) 粮农组织驻国家代表

18. 已在任命粮农组织驻国家代表方面取得了重大进展。自 2012 年 6 月起，根据 2012/25 号总干事通报，粮农组织驻国家代表候选人必须在财务和人力资源管理能力评估中取得良好评估结果。

19. 为此，粮农组织更新了粮农组织驻国家代表的岗位要求，以便反映该岗位的职责和责任。现在，对管理和领导能力的评估已成为粮农组织驻国家代表和高级管理人员招聘流程中不可缺少的一项内容。自 2012 年以来，约 100 名驻国家代表候选人（来自内部和外部）已接受了领导能力评估。

20. 虚拟评估审查（由一个外聘公司实施）包括一系列在线测试和性格问卷调查，同时对照粮农组织领导能力和驻国家代表岗位要求进行一项严格的能力面试。虚拟评估审查结果报告是招聘流程中要考虑的一项要素，用于确保被任用人能具备该职位所必需的管理和领导能力。

年份	虚拟评估 审查总次数	针对粮农组织 驻国家代表职位的 评估次数
2012	23	23
2013	47	39
2014	33	18
2015	15	5
2016	29	15
合计	147	100

21. 自 2012 年以来，粮农组织驻国家代表选拔专家组的人员组成也发生了变化。过去，专家组包括两名副总干事和一名总干事办公室代表，还有权力下放办事处支持办公室主任。如今，专家组包括技术合作部助理总干事、相应区域的助理总干事/区域代表和权力下放办事处支持办公室主任。

d) 司处长级（D 级）人员招聘

22. D-1 和更高级别职位候选人的选拔程序也已得到加强，尤其是重新调整了面试小组，目前其成员可酌情包括主管相应部的副总干事或助理总干事，另外还有一名资深外聘专家和一名人力资源部门代表。就第 XIV 条各机构的秘书职务而言，按照粮农组织理事会的决定，面试小组将包括由相关机构指定的两名成员国代表。这一选拔流程的一大特点是由外聘公司通过虚拟评估审查，完成对候选人管理能力的评估。目前已参照专业人员职位的做法建立了一个合格候选人人才储备库。

e) 初级专业官员和年轻专业人员

23. 初级专业官员的招聘也已取得进展，这些有志在联合国系统发展的优秀人才为粮农组织员工队伍注入了新的活力。自初级专业人员计划启动以来，已招聘 49 名初级专业人员，其中 29 名为女性，28 名来自任职人数不足和无任职人员的成员国。

24. 粮农组织继续根据专业人员的个人绩效，努力确保将现有初级专业人员的留职率保持在较高水平。至今为止，2011 年至 2014 年间招聘的初级专业人员中，三分之二以上（67%）在中央基金供资的首个两年期合同结束后，通过各种合同安排实现了留任。他们都是在接受严格绩效考核后留任的。

25. 目前在职的 21 名初级专业人员中，3 名来自目前无人任职的国家，7 名来自任职人数不足的国家。就学历而言，4 名持有博士学位，16 名持有硕士学位。就对联合国官方语言的掌握而言，2 名掌握 4 门语言（至少精通 2 门），6 名掌握 3 门语言（精通 2 门），其余人掌握两门。这意味着，所有任用候选人至少掌握两门官方语言。

26. 除上文提及的初级专业人员外，粮农组织最近还利用初级专业人员选拔过程中建立的专业人员人才储备库，招聘了 31 名 P-1 级员工。这些年轻专业人员涉及多个专业领域，已入职各部和各区域办事处，为粮农组织员工队伍注入新的活力，带来新的技术知识。

f) 职业发展

27. 已引入新措施，确保粮农组织内的职业晋升过程既透明又注重能力。以往“自动晋升”的做法几乎已被彻底摒弃，取而代之的是竞争性晋升制度。

28. 因此，目前的晋升采取发布空缺公告或全球招聘这种开放、透明的竞争性做法，配有具体、详细的标准。

g) 空缺公告和外宣

29. 除了就一般服务人员职位发布全球和区域招聘信息外，粮农组织同时还做出努力，面向适合专业人员和更高职级空缺职位的优秀候选人开展外宣。

30. 在吸引高级别职位候选人时，粮农组织采用的方法包括在相关全球性出版物上刊登广告以及与外部专业人员招聘公司合作，为外宣活动提供支持。同样，还通过区域和国家办事处发布专业人员空缺职位公告，以加大地方和全球范围内的宣传力度。

31. 这些外宣活动已大幅增加了应聘人数。2012年至2016年间，专业人员职位的平均应聘人数从127人增至216人，增幅达170%，下表按职级列出了详细数据。2016年，司处长级别职位的应聘人数有时甚至超过600人，一些专业人员职位的应聘人数也超过300人。

2012年至2016年间各职级应聘人数变化情况

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

h) 专业人员职位空缺状况

32. 自2012年以来，通过启用编外人员合同和其他类型的合同提高了招聘工作的灵活性，以便在粮农组织按成员国批准的战略方向调整的大背景下，最大限度支持重点领域的调整。在加强转型变革并同时开展战略性人力资源规划后，粮农组织在2016年加快了专业人员职位的招聘工作。自2016年1月以来，总干事已为预算内职位任命了217名专业人员。此外，考虑到已经启动的其它招聘流程，空缺率将有望降至13%左右，符合原定不超过15%的目标。目前的招聘原则是确保所有单位，尤其是技术领域各单位，也能实现空缺率目标。

i) 编外人员的使用

33. 有关聘用国际顾问和个人服务协议签约人的准则于2013年底正式启用，内容涵盖此类员工任用的所有方面，包括选拔、招聘、薪资（A、B、C类）、绩效考核、问责和监督以及向管理层和领导机构报告事项。同样，有关聘用国家项目人员和当地招聘个人服务协议签约人的准则也于2014年启用。这些举措的一个主要目的是在粮农组织上下采用更加连贯、更加透明的办法来处理此类人员的任用事项，这些人员在粮农组织中占有较大比例，特别是在实地。

34. 在监察长办公室对编外人员职类及其任用事项进行审查后，人力资源办公室还开始与共享服务中心和法律办公室合作，就一系列已商定的建议开展工作。在与粮农组织管理人员磋商后，按照已定行动进一步修订了曾于2015年更新过的有关任用顾问和个人服务协议签约人的准则，有待管理层进一步审查。

35. 实习生计划让粮农组织有机会利用具有多种专业背景的优秀年轻毕业生协助开展工作。同时，实习生计划还能为刚刚走出学校大门的毕业生提供机遇，通过在粮农组织工作相关领域的实践来丰富自身的专业知识。

36. 已按照以往经验教训，对有关使用实习生的人力资源政策和程序做了调整，通过与学术机构签约加大对实习生的重视。新的实习生计划让伙伴关系、宣传及能力发展办公室更多地参与确定于哪些学术机构及专家网络建立伙伴关系，以促进在粮农组织感兴趣的领域开展讨论和研究，同时与大学或其他学术机构就合作安排开展谈判并完成审批程序，确保计划的可持续性和有效性。

37. 正如《粮农组织技术能力独立评估》¹报告草案所述，粮农组织将继续依赖编外人员为各地工作计划的交付提供支持。截至 2017 年 3 月 1 日，已有 2350 名顾问²与粮农组织签约，这些人员均衡分布在总部和各权力下放办事处中。

¹ 参见文件 C 2017/26

² 本文中，顾问包括 COF.REG 和 PSA.SBS 类别人员；这些类别属于常规类别顾问，不包括其它类别的编外人员，如翻译、平面设计人员、实习生等。

表 2：不同国籍编外人员的区域分布情况

国籍所属区域	自首次与粮农组织签约以来总服务时长（年数）							合计	（%）
	0 - 1	2 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	> 10			
	总部						合计		
非洲	22	11	9	6	2	10	60	5%	
亚洲	18	7	7	6	1	8	47	4%	
欧洲	256	153	110	104	56	157	836	71%	
拉丁美洲及加勒比	42	14	12	8	4	5	85	7%	
近东	8	3	2	1	2	2	18	2%	
北美	40	25	13	6	5	14	103	9%	
西南太平洋	9	4	2	4		2	21	2%	
	395	217	155	135	70	198	1170	100%	
	34%	19%	13%	12%	6%	17%	100%		
	各权力下放办事处						合计		
非洲	63	20	36	19	19	51	208	18%	
亚洲	36	19	18	4	11	22	110	9%	
欧洲	189	64	86	38	29	105	511	43%	
拉丁美洲及加勒比	46	24	24	12	12	30	148	13%	
近东	8	6	7	4	1	9	35	3%	
北美	44	19	11	11	4	19	108	9%	
西南太平洋	24	11	2	2	2	19	60	5%	
	410	163	184	90	78	255	1180	100%	
	35%	14%	16%	8%	7%	22%	100%		
	所有地点						合计		
非洲	85	31	45	25	21	61	268	11%	
亚洲	54	26	25	10	12	30	157	7%	
欧洲	445	217	196	142	85	262	1347	57%	
拉丁美洲及加勒比	88	38	36	20	16	35	233	10%	
近东	16	9	9	5	3	11	53	2%	
北美	84	44	24	17	9	33	211	9%	
西南太平洋	33	15	4	6	2	21	81	3%	
合计	805	380	339	225	148	453	2350	100%	
	34%	16%	14%	10%	6%	19%	100%		
总部	34%	19%	13%	12%	6%	17%	100%		
权力下放办事处	35%	14%	16%	8%	7%	22%	100%		
合计	34%	16%	14%	10%	6%	19%	100%		

38. 从表 2 可看出,粮农组织顾问中约有 20%与粮农组织签约时长已超过 10 年,因此为粮农组织技术能力的保持做出了重大贡献。从地域分布看,来自欧洲和北美国家的人数在粮农组织在岗顾问总人数中占比三分之二,其中 7 个国家在总人数中占比一半以上,详情参见表 3。国际顾问选拔流程的标准化是粮农组织的一项重点工作,目前正朝着这个方向努力,在筛选和评价后筹建合格候选人人才储备库。

表 3: 国民在编外人员总数中占比一半以上的国家

编号	国籍	总部	下放办事处	合计	(%)	总占比 %
1	意大利	501	58	559	23.8%	
2	美国	74	78	152	6.5%	30.3%
3	法国	70	79	149	6.3%	36.6%
4	英国	44	74	118	5.0%	41.6%
5	西班牙	43	36	79	3.4%	45.0%
6	德国	34	38	72	3.1%	48.0%
7	加拿大	29	30	59	2.5%	50.6%
8	其它国籍	375	787	1162	49.4%	
合计		1170	1180	2350	100%	

j) 国际顾问 (COF.REG) 选拔程序的引入

39. 鉴于国际顾问 (COF.REG) 作为官员在粮农组织中的地位及其对预算的影响,已对国际顾问的选拔和评价流程做了调整。

40. 下表介绍 2016 年各类国际顾问的分布情况。

	A 级	B 级	C 级	其它	合计
权力下放办事处	434	837	420	12	1703
比例	25%	49%	25%	1%	100%
总部	90	374	706	13	1183
比例	8%	32%	59%	1%	100%
合计	524	1211	1126	25	2886
比例	18%	42%	39%	1%	100%

41. 上表显示,各权力下放办事处共雇用 1703 名国际顾问,总部共雇用 1183 名国际顾问。就类别而言,在权力下放办事处,有 25%的顾问为 A 类(日薪 450 美元以上),总部此类顾问仅占 8%(总比例 18%)。

42. 粮农组织已开始启用更统一、更透明和更严格的国际顾问选拔和评价流程,以确保在任何情况下都追求物有所值,使粮农组织的财务资源能得到有效、透明的利用。

43. 通过合并各职级的现有数据库，粮农组织将建立国际顾问人才储备库，涵盖粮农组织最需要的专业背景/领域。此外，还将采用专项宣传，发布全球招聘信息，增加沟通渠道，利用更精准的瞄准工具，吸引全球范围内的专家，提高被录用人员的多样化和资质。

让人力资源管理与粮农组织的战略和计划需要相互对接

a) 绩效管理、发展和学习

44. 已于今年二月启用了经过调整的绩效评价及管理系统相关政策，目前实施情况良好。绩效管理系统已于 2016 年得到进一步精简和改进，主要变化包括：改进在线系统；简化、改进工作计划；强调更及时、更优质的反馈；将评分从 4 分制改成 5 分制。

45. 自 2012 年以来，已通过内部管理层讨论和与职工代表机构磋商，不断审查和改进绩效评价及管理系统。例如，已确定，采用偶数评分制会给管理人员带来困难，无法准确判定员工绩效，尤其是缺乏绩效满意度中间参照分值。

46. 同样，通过内部讨论和磋商发现，由于工作计划过于详细、目标指标数量过多，不利于员工和管理人员有效开展工作。因此，在制定绩效考核所依据的工作计划时，宜力求精简，增加灵活度。

47. 此外，正在逐步引入更加精简的自动化流程，取代以往的纸质化做法，使绩效考核方法更加统一。

48. 在员工发展方面，粮农组织一直努力在确保成本效益比的前提下，提供在线解决方案。粮农组织还鼓励利用由各大学和联合国其它机构开发的现有在线资源。同时，粮农组织还在努力与学术机构及国际知名伙伴方加强合作，帮助员工获得重要资源，满足员工未来职业发展需求。

49. 粮农组织还就行政能力开展了全面评估，以确定应针对哪些领域开展专项培训。例如，已开发出一系列网上学习模块，首批推出的是项目预算掌管人课程，作为新老项目预算掌管人的必修课程。其它网上学习课程也将分批推出，主要重点是培养员工的业务能力，提升管理能力，帮助他们了解责任，与粮农组织结果框架更好地对接。值得一提的是，耗资较大的高级别员工脱产培训已被终止，取而代之的是更经济、量身打造的培训方案，如在线研讨会、在线课程和辅导。

50. 为提升员工的业务、计划和行政管理能力，目前已推出粮农组织特定课程，使得粮农组织有能力针对特定职能确立有效的学习途径。在线研讨会系列的数量在不断增加，成为综合学习计划的一部分。在线研讨会目前由政策工作者群体、南南合作及资源筹集司负责举办。其他在线研讨会系列正处于不同筹备阶段，内容涉及

欧洲供资支柱评估赠款或授权协议（PAGoDA）、打击农业领域童工现象、自由事先知情同意等。人力资源办公室为主题专家开展设计提供支持，并支持专家提升设计、推动、举办在线研讨会的能力。

51. 粮食安全、粮食系统和营养计划汇集了战略计划小组（总部和区域办事处）及各地的关键员工，为粮农组织重新思考粮食安全、粮食系统和营养问题做出了重要贡献。伙伴关系、宣传及能力发展司目前正在与学术界合作，对类似举措开展审查。

b) 帮助新员工了解粮农组织使命和价值观

52. 已启用一项叫做 HR-Link 的新服务，为新员工提供与入职相关的后勤服务，帮助了解所在司处，逐步融入粮农组织。总部于 2017 年 2 月召开了新员工欢迎会，总干事亲自出席。此外，还启用了一项新的入职培训工具包，帮助新员工获取必要的知识和工具，在入职后几周内了解粮农组织。全球各地的所有员工均可使用此项服务。

c) 与职工代表机构的关系

53. 自 2012 年年初以来，已与粮农组织职工代表机构，即粮农组织专业人员协会和一般服务人员工会，持续保持实质性接触，进一步明确了管理层在管理决策方面的角色以及职工代表机构在通过协商提供建设性意见方面的角色。

54. 已设立专门的职工管理协商委员会，定期召集职工代表和管理层开会。例如，职工管理协商委员会于 2015 年召开了 27 次会议，2016 年召开了 20 次会议。与职工代表机构的相互合作和理解水平已大幅提高，对整个粮农组织产生了有益的影响。此外，已在粮农组织内联网首页为每个职工代表机构开辟了一个永久性版块，供职工代表机构自主发布信息。

d) 短期合同

55. 2015 年，粮农组织发布了一则行政通函，将短期合同的最长任职期限设定为 55 个月。此举目的在于合理利用短期合同，确保短期人员的临时性，以满足由于工作量高峰期、正式员工缺勤或空缺而产生的临时需求。因此，不应期望在短期合同安排下延长任期或再次聘用。《行政管理手册》中关于短期人员的内容也已得到修订和增补，尤其是增加了有关最长任期限限制的规定。

56. 为使短期合同的使用合理化，已于 2016 年 10 月就专业人员 and 一般服务人员职类发布了有关合同合理使用和最长期限（55 个月）的新行政程序。同样，为最大限度提高短期合同的使用效率，将逐步实行在 12 月和 8 月等低峰期中断合同的办法。

体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性

a) 实施措施实现全组织地域代表性目标，并跟踪相关进展

57. 在就国际专业人员职位做出招聘决定时，粮农组织始终遵循择优录用的标准，确保粮农组织能吸引到最优秀人才来填补所有空缺职位。

58. 同时，根据领导机构的指导意见，高级管理层一直十分重视确保各成员国在粮农组织秘书处的预算职位方面实现公平的地域代表性。

59. 经过不懈努力，在粮农组织秘书处中无人任职、任职人数不足和任职人数超额的國家数量已大幅减少，从而使任职人数合理的國家数量有所增加。

60. 完成新的招聘工作后，任职人数合理的國家所占比例为 76%（194 个国家中有 148 个）。

按任职人数状况划分的成员国数量

	2012 年 1 月		2017 年 3 月	
无任职人员的成员国	31	16%	26	13%
任职人数不足的成员国	18	9%	16	8%
任职人数合理的成员国	137	72%	148	76%
任职人数超额的成员国	5	3%	4	2%
合计	191	100%	194^(*)	100%

(*) 期间新加入粮农组织的以下成员国未纳入考虑范围：新加坡（任职人数不足）；南苏丹（任职人数合理）；文莱（无任职人员）。这三个国家于 2014 年 1 月加入。

b) 改善性别代表性

61. 2012 年至 2016 年，所有职类（司处长、专业人员、初级专业官员、准专业官员、国家专业官员和一般服务人员）中女性的总体比例从 51% 稳步增至 52%。虽然 2012 年以来职工绝对人数减少了 22%，但粮农组织继续致力于招聘更多女性职工，我们可以肯定，粮农组织职工中女性占比已超过一半。

62. 就国际专业人员职类（P-1 至副总干事）而言，性别代表性已在朝着良好的方向发展。2012 年初，女性占比为 36%。到 2016 年 10 月，由于继续扩大面向特定国家的专业机构和大学开展招聘宣传，加上选拔主管部门对性别平衡的关注，女性占比已升至 40%。

63. 另一个值得注意的进展是，女性在国家专业官员和初级专业官员职类中的比例也在提高。实际上，女性在国家专业官员中的占比已从 2012 年的 36% 升至 2016 年的 40%，在初级专业官员（P1 级）中的占比则从 61% 升至 72%。随着新招聘的初级专业官员即将入职，粮农组织将有 33 名初级专业官员，其中 22 名为女性。初级专业人员的性别代表性预计将在中长期内达到与专业人员类似的结果。

c) 全组织流动

64. 粮农组织已制定全组织《职工地域流动政策》，自 2014 年以来每年都开展流动。在此之前，职工的地域流动均为自愿行为，数量少，多属临时调动，且缺乏连贯的相关政策。

65. 2014 年，粮农组织出台了强制性地域流动政策，以体现粮农组织的国际化特性，旨在激发粮农组织的活力。在与职工代表机构开展内部讨论和磋商后，此项政策得到了进一步完善，已以 2015/07 号总干事通报的形式正式颁布。

66. 相关计划涉及总部和实地各部、各司和各办公室，每年为每个部门设定最低目标。自 2014 年以来，已根据前几年的反馈对该计划做了微调，流动人数逐年增加，2014 年为 15 人，2015 年为 34 人，2016 年为 50 人。

67. 在财政委员会 2016 年 11 月会议上，各成员国强调流动计划是激发粮农组织活力、促进技术知识共享的重要机制。因此，2017 年的地域流动工作已于 2016 年 12 月正式启动。

68. 由于提前规划并进一步精简了内部流程，此项工作已于 2 月底圆满结束，共批准 2017 年内完成 54 人流动。

69. 粮农组织全组织《职工地域流动政策》的成功已吸引了联合国系统其他组织的关注。流动政策对粮农组织及其工作人员的多重积极影响正日益凸显，提高了粮农组织的整体技术能力，同时促进了总部和实地之间的知识交流。

d) 推动使用多种语言

70. 根据联合国大会具有里程碑意义的第 50/11 号决议和随后关于使用多种语言的决议，粮农组织已采取多项措施鼓励粮农组织内部使用多种语言，尤其是国际专业人员。要求所有国际专业人员提供材料证明自己掌握两种官方语言，不符合此项基本要求的人员必须参加学习课程来提高语言知识。最后，仅不到 4% 的员工（预算内职位）仍需学习第二外语，以至少达到中级水平。此外，在选拔和任命过程中，内部和外部候选人的语言能力必须认真考虑。要录用未达到最低语言能力要求的候选人必须得到专门豁免许可，并规定在一定期限内达到要求的水平。

71. 成员国对于粮农组织采取使用多种语言的明确立场也起着至关重要的作用，他们应在参与联合国系统各组织法定机构工作时表达这一立场，并通过采取必要措施支持这一目标的实现，例如，应开展国家能力建设，将本国语言专业课程设置提高到国际组织所要求的标准。

e) 精简提供有关员工编制汇总信息的流程

72. 为更好地满足各国常驻代表机构对信息的需求，粮农组织已与其它驻罗马机构协商，力求使人力资源信息报告标准化。此举将使各驻罗马机构采用统一方法提供同类信息，确保数据的可比性，缩短反应时间。

提高人力资源流程和程序的效率

a) 人力资源部门和单位以及共享服务中心的转型

73. 共享服务中心已完成转型，采用了跨部门结构，集客户服务、监测和交易处理于一身，其组织结构不受人员更替的影响，此外还有助于提高服务有效性和质量。

74. 过去 12 个月来，共享服务中心团队已取得巨大进展。从简化编外人员薪酬支付流程，到强化人力资源服务项下 60 多项流程，转型过程已大大改善了沟通和验证工作。

75. 此外，还设立了一个新的联络中心团队，以提高服务质量。从此刻起，共享服务中心只要收到服务请求，都会确认收悉，告知预期完成日期，并在启动相关行动后通知各相关方。

76. 更新和整理人力资源领域相关文书和规则及程序的工作仍在继续。《行政管理手册》中有关人力资源的整个章节已审查完毕并做出显著改进。已经就《手册》中有关人力资源问题及待遇和福利的几乎所有章节完成首次修订，并与内部相关方开展了初步协商。

77. 粮农组织《行政管理手册》中有关人力资源的条款是制定人力资源政策和流程的原始依据，目前已审查完毕，目的是修订和调整内容，确保以清晰、透明且用户友好的方式反映最新信息。同时，一份用户友好型粮农组织在线手册已于 2013 年 12 月上线。已采取一项重大措施，在手册中新增了此前多项行政通知中提出的规则，以尽可能将其汇总到同一份文件中。对现有行政通知实施全面审查和简化后，共废除约 360 份参考行政文件（人力资源关键信息通函、政策指令和行政通函），剩余文件经审核后纳入粮农组织在线手册。

78. 2016 年曾为人力资源工作人员发布了两项自助人力资源/行政管理工具，包括就业证明和房租补贴计算器，这有助于减轻人力资源/行政工作人员的工作量。

79. 已开发出一项新的全球资源管理系统功能，使与全球职位管理相关的所有人员编制工作实现自动化和标准化（e-PM），并在布达佩斯设立了人力资源服务台，帮助用户熟悉这项新功能。此项工具缩短了处理时间，提高了透明度。

80. 通过加强人力资源办公室和医务室之间的内部合作，已改善了病假管理。利用现有的全球资源管理系统改进了一项自动化流程后，病假申请的处理效率已有所提高。启用了粮农组织医疗保险商的一家外部供应商后，为医务室审查长期病假提供了支持，包括必要时家访，从而使公平和监督得到了保障，成本效益得到了提高。

b) 简化人力资源流程，实现标准化/自动化

81. 薪资系统自动化为人力资源各领域带来了多项显著好处，尤其是休假管理、离职付款、差旅时间和中途停留、编外人员管理。

82. 大多数与人力资源相关的主要程序已接受审查、分析和整理，汇编成新版《标准操作程序》（已落实 140 项标准操作程序）。已证实这些程序十分有助于人力资源处理工作，并能确保人力资源部门的连贯性和透明度，为知识转让提供支持。

专业人员职位的重新调整

83. 考虑到 2016 年 11 月批准的强化计划管理安排所提出的要求，《2018-19 年工作计划和预算》中共增加了 58 个新设技术职位（包括 8 个 D 级及更高级别、47 个专业人员职位和 3 个一般服务人员职位）。

84. 这些新职位与共享服务中心、大会、理事会及礼宾事务司、综合服务部完成结构调整、精简和提效后净削减的 59 个职位相抵消。

85. 在职位审核过程中，共有 76 个专业人员职位被降级，便于招聘优秀的年轻专业人员，专业人员平均职级因而从 3.52 降至 3.43。

外部活动

86. 有关粮农组织员工参与外部活动，目前没有一项明确的政策框架能考虑对员工时间的影响、对伙伴组织的承诺、潜在利益冲突等因素。粮农组织已通过一项专门行政通函，就员工参与外部活动做出了相关指令。此后，约有 70 名员工获准参与此类活动，相关内容将记录在案便于监督，使粮农组织能够利用此类机会促进粮农组织工作，而不仅仅是员工的个人决定。

合理安排法定节假日

87. 通过对以往几年相关数据的分析发现，平均 50% 的总部员工，包括高级管理层，选择在 12 月 25 日至 31 日休假，导致各项办公活动速度放慢，给粮农组织造成高成本、低效率现象。粮农组织考虑了将总部法定节假日集中在这一时段的可能性，并于 2016 年实施，估计节支约 100 万美元。由于已建立充足的应急程序，

通过正常的应急和其他计划，粮农组织在此期间仍能处理突发事件或采取紧急行动。在与职工代表机构协商后，2017年总部和布达佩斯（欧洲及中亚区域办事处/共享服务中心）将继续实行12月25-31日为法定节假日的做法。

结 语

88. 由于在招聘流程中引入了新程序，粮农组织在透明度、公平性、选拔委员会的组成、应对用人单位的需求、招聘时间和质量等方面均达到了新的高度。总部和各权力下放办事处的招聘团队目前已调整自身的内部工作流程和准则，全部采纳新做法。

89. 粮农组织已大幅改善了地域代表性，任职人数不足的国家情况有了大幅好转。此外，很多任职人数长期不足的国家，如美国、韩国和伊朗，目前任职人数已合理。

90. 管理层正致力于继续支持与职工代表机构开展开放性、建设性对话，这一点从最近引入的各项措施所产生的积极结果就可以看出，这些措施包括职工管理协商委员会和粮农组织内联网首页上专用版块。从2017年起，职工代表机构和管理层将在每年的首次会议上讨论确定协商事项工作计划，目的是将其作为路线图，随后使协商侧重于重点事项。

91. 粮农组织已集中力量提升员工适应人力资源管理相关变革和改进的能力。主要做法是保持双向开放式对话，即通过各种沟通渠道将新程序充分告知员工，同时鼓励员工发表意见和建议。“合作共建”倡议就是这一理念的典范：鼓励所有粮农组织员工写下建议和解决方案，帮助粮农组织减少官僚主义做法，提高效率。

92. 从上文可以看出，粮农组织人力资源政策和管理工作的目标是支持粮农组织开展工作，确保以可持续方式打造一个无饥饿、无营养不良的世界。自2012年以来，人力资源已成为粮农组织转型变革的一项重要内容。这明确体现在人力资源部门和报告路径等方面的改善以及随后取得的重要成绩。

93. 在加大对人力资源职能的重视的同时，2012年以来粮农组织不断强化该职能，强化了顶层结构中人力资源办公室的核心人力资源能力，同时使共享服务中心与交易相关的职能合理化，将辅助职能转到更适合处理此类事务的其他部门。实习生和相关协议的工作已移交伙伴关系、宣传及能力发展办公室，所有法律、行政和人力资源政策相关工作已移交法律办公室，人力资源办公室的职位数从40个减至34个（净削减15%）。新的人力资源办公室更高效，更关注重点和结果，有充足能力应对粮农组织新的人力资源挑战。

94. 人力资源办公室主任目前直接向总干事报告，而以往的报告路径要通过两层管理层。人力资源办公室的管理团队已得到加强，过去三年已有一位高级特别顾问与主任和副主任一道，定期与总干事就人力资源事项召开会议。
95. 对人力资源职能的高度重视使得粮农组织自 2012 年以来在人力资源方面取得了重大成绩，这一点已一再得到领导机构认可，同时也使粮农组织成为联合国系统的创新先锋。
96. 有关人力资源政策和管理的决定权主要掌握在总干事手中，尤其是任命、管理员工和制定人力资源政策和程序等事务，这一条已写入粮农组织《基本文件》。
97. 领导机构在员工管理方面发挥的作用仅限于一般性监督，并不包括对员工的日常管理以及对人力资源事项和管理相关政策的详细审查，让领导机构管理人力资源也不符合粮农组织改革的总体原则和目标，粮农组织改革的目标是厘清治理和管理之间的关系。
98. 财政委员会已在 2016 年 5 月和 11 月的会议上认识到各部门有必要明确分工，各司其责。按照这一精神，特此向财政委员会提交有关人力资源管理和政策领域取得的成绩，供了解情况。