



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

财 政 委 员 会

第一六九届会议

2017年11月6-10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

代理主任

Fernando Serván

电话：+3906 5705 2299

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。



mu323

内容提要

- 向财政委员会通报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

- 财政委员会对报告期内粮农组织在人力资源管理方面取得的主要成绩表示欢迎。

主要成绩

1. 应财政委员会各成员在上届会议上提出的要求，粮农组织在此就过去一年在人力资源政策和管理方面取得的主要成绩进行汇报。在人力资源管理方面，粮农组织正继续努力在以下四项因素的驱动下实现愿景：（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。本文件将依照以上各项因素对相关成绩进行介绍。

最高水准员工的招聘和培养

a) 招聘顾问及个人服务协议签约人

2. 对顾问及个人服务协议签约人招聘工作的各方面进行内部审计后，已发现一些需要解决的不足之处和不良做法。

3. 因此，粮农组织最近按照监察长办公室提出的建议，针对编外人员的招聘启用了一项新政策。这一调整目的在于精简和优化顾问及个人服务协议签约人的选拔和招聘程序。

4. 例如，总部和各权力下放办事处顾问的招聘工作目前必须经过双层批准，确保通过更透明的新流程招聘到合格人选。第一层要获得顾问的直接上司的批准，第二次要获得相关单位预算掌管人的批准。如果直接上司即预算掌管人，就必须获得预算掌管人上一级领导的批准。

5. 在合同期满后利用质量评估报告对顾问的绩效进行评价时，同样还要采用双层批准的流程。此类调整有助于提高质量，避免意见不统一，便于实行集中管理。

6. 同时，修订后的准则强化了招聘和选拔程序，以保证公平竞争，招聘到最优秀人才。粮农组织已针对顾问及个人服务协议签约人启用了更统一、透明、严格的选拔流程，以确保在任何情况下追求物有所值，使粮农组织的财政资源得到有效、透明的利用。这些调整还有助于强化全球各地专家的研究工作，提高为不同职位受聘人员的多样化程度和质量。

7. 修订后的选拔流程要求首先公开征集意向，涉及用人需求最多的职位/专业领域，以充实粮农组织各部、各区域和各战略团队层面顾问及个人服务协议签约人的人才储备库。

8. 候选人要接受有关受教育背景、对粮农组织官方语言的掌握程度以及以往工作经验等方面的审核。随后，一个专门的专家组将对合格候选人进行面试，并将有关获得认可的合适候选人的书面报告提交给相关单位负责人。通过这一流程选拔出来的候选人被纳入粮农组织顾问及个人服务协议签约人的人才储备库，可接受粮农组织委派的任务。

9. 最后，目前正在推出一项新的网络工具，为粮农组织的招聘流程提供支持。在初期，这项工具将用于招聘顾问及个人服务协议签约人，从 11 月 1 日起，其主要功能已准备完毕，可供所有招聘单位使用。

b) 借调人员到联合国其它机构

10. 由于人员长期借调到其它机构，粮农组织的技术能力有所削弱，导致长期规划存在难度。借调出去的人员职位处于锁定状态，因为人员有可能回归原职位，这种持续的不确定性对招聘和交付工作的长期规划造成了阻碍。

11. 粮农组织已在联合国机构间协议规定的范围内，强化了人员借调的审批程序，引入了一项经过修订的新政策，希望通过更高层级的审批来确保此项工作能与粮农组织的优先重点保持一致。

12. 相关调整强化了对借调申请的集中管理和评价，保证方法的统一一致性，对交换活动进行更好的监测。

c) 员工队伍年轻化和退休人员的聘用

13. 粮农组织致力于确保吸收新鲜血液，采用有效的人员更替规划。

14. 因此，有关联合国退休人员聘用的政策已得到强化，以确保聘用退休人员只是为满足特殊、合理的需求而采用的一种临时性特例，通常以向新员工传授知识为目的。

15. 调整过程中确保避免因聘用退休人员对员工队伍年轻化产生负面影响。

16. 从 2017 年 3 月至 10 月，聘用退休人员的申请仅有 5% 获得批准，而获批申请符合粮农组织相关政策，且无法找到其它替代性解决方案。

17. 同时，粮农组织在继续努力，确保为初级专业官员职位招聘到有潜力的优秀候选人，并依据绩效考评结果，努力将现有初级专业官员的留职率保持在较高水平。

18. 除初级专业官员外，粮农组织必要时还会从专业人员人才储备库中挑选合格的 P-1 级人员到各部和各区域办事处技术部门工作。这些新入职的年轻专业人员为粮农组织员工队伍注入了新活力，为粮农组织的技术知识带来新的补充。

d) 准专业官员计划

19. 粮农组织通过准专业官员计划继续与捐助方合作，为来自 14 个不同国家的人员提供参与国际合作活动的机会，帮助他们获取结构性学习经验，同时在一位有经验的粮农组织员工指导下，将其自身的技术专长加以应用。目前，有 12 个捐助方参与了此项计划。2017 年，粮农组织聘用了 11 位准专业官员，另有四位由中国出资，目前正在完成入职程序。

e) 专业人员空缺情况

20. 正如向上届财政委员会汇报的那样，粮农组织坚持认为必须在专业人员职位空缺率方面保持一定的灵活度，正常情况下维持在约 15-20%，以保证使《2018-19 年工作计划和预算》能按照新形势、新重点做出动态调整。

21. 必须指出，在专业人员空缺率问题上保持灵活度的同时，粮农组织继续确保让敏感、关键、重要职位不会空缺。

22. 考虑目前正在进行的招聘流程后，空缺率预计介于 15%至 20%之间。粮农组织的重点仍在于确保所有单位，尤其是技术部门，能保持空缺率目标。

让人力资源管理与粮农组织的战略和计划需要相对接

a) 经过改进的发展和学习的战略

23. 粮农组织正在明确员工的学习需求和合理选择培训方式的基础上，采用经过修订的学习战略。

24. 就员工的学习需求而言，粮农组织侧重于以下五个主要领域：

- 行政培训，更好地落实审计建议，强化对粮农组织内部系统和程序的了解，提高员工履行职责的业务能力，尤其在权力下放办事处；
- 基于结果的管理，涵盖与基于结果的管理、成效管理和战略框架管理相关的培训；
- 技术培训，保持员工的技术能力，依据当前趋势更新知识；
- 语言培训，提高员工掌握粮农组织多种官方语言的能力；
- 个人发展，包括提供有助于提高软技能的课程和就职业发展提出实用建议。

25. 选择合适的培训方式时采用的是一种战略性方法，强调与学术界建立伙伴关系，并利用网络课程。

26. 在今后几个月中，粮农组织将着重与学术界合作制定培训计划，以保证课程设置、教学和评价工作都能通过与学习领域的专家合作而获益。此外，这一方式还将有助于粮农组织充分利用网络学习领域的学术机构联合体开展合作，如 edX (<https://www.edx.org/>)，这个由哈佛大学和麻省理工学院联手于 2012 年创建的联合体目前在全球已有 90 个大学加入 (<https://www.edx.org/schools-partners>)。

b) 与职工代表机构的关系

27. 粮农组织继续与职工代表机构，即粮农组织专业人员协会和一般服务人员工会，就涉及员工服务条件的所有事项保持实质性接触，并通过职工管理协商委员会召开正式会议。

28. 从 2017 年起，职工代表机构和管理层之间就协商事项制定了一个工作计划，并在今年首次会议上得到最终确定，目的是将其作为一份路线图，便于在协商过程中侧重于重点事项。截至 2017 年 10 月底，职工管理协商委员会已召开 12 次会议，并继续定期召开会议开展协商。

29. 在此背景下，管理层于 2017 年 4 月向一般服务人员工会提交了一份有关一般服务人员选拔委员会运作情况的审查报告，通报了由内部和外部专家联手开展审查的结果，指出选拔过程中存在的优缺点。本次审查提出的建议已在选拔过程中正式采用。

体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性

a) 实施措施实行全组织地域代表性目标，并跟踪相关进展

30. 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。

31. 同时，根据领导机构的指导意见，粮农组织一直重视确保各成员国在粮农组织秘书处中享有公平的地域代表性。

32. 经过不懈努力，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国家数量已大幅减少，从而使任职人数合理的国家数量有所增加。此外，很多长期以来任职人数不足的国家，如美国、韩国和伊朗，目前的任职人数已经合理。

33. 完成新的招聘工作后，无人任职的国家所占比例为 13%，任职人数不足的国家所占比例为 10%，任职人数合理的国家所占比例为 74%。在聘任人员时，粮农组织在效率和技术能力方面坚持高标准的前提下，一直十分重视尽量在最大地域范围内招聘人员，尤其重视从无人任职和任职人数不足的国家招聘人员。

b) 改善性别代表性

34. 粮农组织继续努力在员工队伍中实现性别平等。2007 年年底，专业人员职位中女性占比为 28%。到 2017 年 9 月底，由于继续在部分国家各类专业机构和大学中开展大范围的外宣活动，加上选拔主管部门对性别平衡的关注，这一比例已升至 44%。

35. 另一个值得注意的进展是，身处高级别职位的女性人数有所增加。2007 年底，粮农组织没有女性副总干事，而目前三位副总干事中有一位女性。总之，身处高级别职位的女性人数在 2007 年底占比 12%，而目前为 26%。

c) 提倡使用多种语言

36. 在选拔和任命过程中，外部和内部候选人的语言技能一直是粮农组织密切关注的因素。

37. 此外，修订后的顾问及个人服务协议签约人选拔程序已引入了更严格的语言水平要求。所有候选人必须提供材料证明自己的语言能力符合在粮农组织任职的要求。

38. 成员国对于粮农组织明确提高对掌握多种语言的要求也起着关键作用，他们的作用体现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。

提高人力资源流程和程序的效率

a) 区域一级人力资源部门的重组和共享服务中心的转型

39. 粮农组织已启动程序，对区域一级的人力资源部门及其职责进行重新调整，目的是提高效率，保障高水准交付服务。重组过程将特别关注避免重复劳动，在全组织和区域层面更好地利用现有资源。

40. 同时，粮农组织还正在完成共享服务中心的转型，以提高工作效率，保证流程的及时性和有效性。其目的是加强协调，改进对共享服务中心的监督。这将有助于强化标准程序的应用，节约时间，保证方法一致性。

b) 现代化招聘平台

41. 粮农组织已明确有必要使招聘和入职流程在一个综合信息技术系统环境中实现自动化，以便实现业务和行政程序合理化。经过深入分析后，已决定启用一个新的招聘平台。

42. 新工具的功能将有助于粮农组织减少处理时间和成本，为全球流程的监测提供支持，减少手工流程。

43. 特别值得注意的是，新平台将提高粮农组织对不同子流程进展进行跟踪以及对相关关键绩效指标进行监测的能力。

44. 新工具已准备就绪，可用于顾问及个人服务协议签约人的招聘。就其它流程而言，粮农组织正在努力确定所有所需功能，力争在2018年第一季度正式启用新平台。

c) 工作安排合理化

45. 粮农组织已引入新程序并对不同政策进行调整，使有关远程工作、无薪酬特殊休假和特殊职位津贴的工作安排更加合理化。

46. 其目的是避免出现影响效率、浪费资源、对员工不公平的不合理安排。

47. 修订后的程序有助于加强集中管理，使各项措施统一一致，确保公平性和透明度。

d) 强化房租补贴的发放程序

48. 为确保严格遵循统一、合理的标准和更好地符合各国法律要求，粮农组织已对罗马和实地房租补贴计划的审批实施了更为严格的管控流程。

49. 启用新程序后采用的双层管控做法有助于更好地审核信息，简化审批前的分析工作。粮农组织正与国际公务员制度委员会联络，保证在联合国各国家代表处中采取统一一致的做法，并推动就此项与驻罗马各机构开展协调。

e) 因公事故的认定程序

50. 因公事故的上报程序最近已得到改进，取得良好效果。主要是对上报的案例进行分析，以找出重复规律，并采取措施加强员工安全和健康。

f) 外聘审计员有关人力资源相关建议的实施情况

51. 文件 FC 169/11 “外聘审计员所提建议实施进展报告”对粮农组织外聘审计员所提建议的实施进展进行了全面分析。

52. 就人力资源相关建议而言，粮农组织正继续侧重于落实提出的调整措施，并已取得可喜成效。

53. 粮农组织已对人力资源办公室进行了重组，以加大内部协同合作，在不同人力资源领域落实人力资源战略各项原则与准则。重组后，人力资源各部门已在统一一致原则指导下，根据粮农组织的需求，完成了相关改革和调整。

54. 按照对粮农组织技术能力审查提出的建议，已在顾问选拔和招聘过程中做出更多努力，为可接受任命的优秀合格候选人建立专门人才储备库，同时还在退休人员的聘用上采取了更加严格的管控措施，尤其是那些聘用后承担退休前曾经承担过的职责的人员。这些措施有助于各单位填补知识空白，对员工队伍做相应规划。

55. 就绩效管理而言，粮农组织正在审核绩效管理政策，将相关计划与发展目标挂钩。同时，粮农组织正在为绩效评价和管理体系确立质量保证机制。质量保证措施将在年底审核绩效评价和管理体系工作计划质量时正式启动。

g) 成员国对正式员工和编外人员相关数据的要求

56. 应理事会和财政委员会提出的实现员工和编外人员数据格式标准化的要求，粮农组织已与驻罗马各机构开展磋商，力求为此类信息确定一份标准格式。

57. 粮农组织已采用标准格式，并确保在约五个工作日后向提出要求的一方提供非敏感信息。

挑战

58. 粮农组织在继续改进人力资源管理的同时，已确定一些需要改进的领域，应重视并采取措施继续努力，将自己打成一个能完善管理人力资源的现代化组织。

59. 其中一项重点是实现网络招聘平台的现代化。此项新工具目前正被用于顾问和个人服务协议签约人的招聘过程。在接下来的几个月中，粮农组织将努力保证就新工具开展内部知识共享，并逐步应用该项工具。对该系统有了更好了解后，粮农组织将扩大其应用范围，将其用于专业人员职位招聘和一般服务人员人才储备库。

60. 粮农组织将继续坚定开展外宣活动，吸引女性候选人和来自无人任职和任职人数不足国家的候选人。粮农组织还将特别重视吸引优秀专业人员，为粮农组织加强计划交付和技术能力提供支持。

61. 粮农组织将继续集中精力，加强员工适应人力资源领域变革和改进的能力。全组织变革管理战略旨在缓解员工就变革可能对自己产生何种影响而产生的不确定感，减轻对员工工作效率的潜在负面影响。粮农组织正采取一种积极的方式，引导员工顺利适应粮农组织的各项变革，特别是通过清晰、一致的交流宣传活动，为员工提供相关细节和最新文件，帮助他们了解变革的必要性。

62. 粮农组织决心沿着改革道路继续前进，不断改进人力资源政策和管理，尤其要集中力量做好招聘工作，使粮农组织从全球市场吸引到最优秀候选人，同时优化利用该过程中的相关资源。为此，粮农组织已开始采用现代化方法，重视发现人才和留住人才，使粮农组织保持必要的灵活度，满足特殊需求和不断变化的优先重点。虽然这种综合做法一直在私营部门采用，但最近才开始被各联合国机构采用。

63. 粮农组织将继续参与联合国人力资源网络，与其它联合国机构和国际组织保持联络，学习它们的最佳做法和成功经验，并根据粮农组织的需求和做法，尝试应用此类做法。