

Апрель 2012 года



منظمة الأغذية  
والزراعة للأمم  
المتحدة

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

## ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

**Сто сорок третья сессия**

**Рим, 7-11 мая 2012 года**

**Стратегическая рамочная программа в области людских ресурсов и  
План действий на 2012-2013 годы**

По существу содержания настоящего документа обращаться к:

**г-ну Тони Алонци (Mr. Tony Alonzi),  
Заведующему отделом управления людскими ресурсами,  
тел.: +3906 5705 6200**

*В целях сведения к минимуму воздействия процессов ФАО на окружающую среду и достижения климатической нейтральности настоящий документ напечатан в ограниченном количестве экземпляров. Просьба к делегатам и наблюдателям приносить свои копии документа на заседания и не запрашивать дополнительных копий. Большинство документов к совещаниям в рамках ФАО размещено в Интернете по адресу: [www.fao.org](http://www.fao.org)*

### КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ

- Двухлетний период 2010-2011 годов ознаменовался внедрением Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов и Плана действий, которые впервые в истории ФАО были призваны обеспечить реализацию программы управления людскими ресурсами Организации в согласованном и интегрированном формате, а также использование потенциала ее работников для эффективного достижения корпоративных стратегических целей.
- Как отмечается в данном документе, в результате осуществления Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов и Плана действий на 2010-2011 годы был достигнут ряд конкретных результатов. В рамках службы управления людскими ресурсами на пути ее трансформации в службу, опирающуюся на более выраженный стратегический, консультативный и политический подход, были внедрены новые процессы (напр., стратегия в области людских ресурсов, планирование организационного процесса, коммуникация, управление служебной деятельностью, комплектование штатного расписания, организация и развитие карьеры). Другие достижения включали, в частности, внедрение Информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами (как первого компонента разрабатываемой в настоящее время корпоративной Информационной системы по управлению людскими ресурсами); определение квалификационных требований, распространяющихся на все сферы управления людскими ресурсами (от управления постами и найма до повышения квалификации персонала и обучения); внедрение программы подготовки сотрудников руководящего звена; создание совместного для учреждений со штаб-квартирой в Риме центра оценки руководящего состава; осуществление программ, направленных на омоложение штата сотрудников Организации (программы для младших сотрудников категории специалистов и стажеров); а также разработку ключевых документов в области людских ресурсов (напр., Стратегический план в области людских ресурсов по созданию гендерного баланса среди сотрудников категории специалистов и более высоких категорий), направленный на формирование более благоприятной рабочей среды.
- Заслуживающим упоминания последствием Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов и Плана действий на 2010-2011 годы стало то обстоятельство, что их разработка и осуществление способствовали интеграции рутинной программной работы в области людских ресурсов и инициатив Плана неотложных действий (ПНД) в единую систему управления по результатам. Такой подход способствовал созданию благоприятных условий для дальнейшего упорядочивания отдельных процессов в области управления людскими ресурсами и услугами в области людских ресурсов, которые, помимо осуществления вышеупомянутых реформенных инициатив, продолжал оказывать в рамках своего функционального мандата Отдел по управлению людскими ресурсами.
- Опираясь на эти первые достижения, Стратегическая рамочная программа в области людских ресурсов и План действий на 2012-2013 годы продолжают строиться вокруг идеи создания эффективной, проактивной и дающей добавленную стоимость службы управления людскими ресурсами, построенной на культуре компетентности, высокой производительности, непрерывном обучении и передовых методах работы. Основное направление предлагаемой стратегии – обеспечить, чтобы служба управления людскими ресурсами позволила ФАО мобилизовать потенциал своих людских ресурсов на поддержку расширения деятельности, продвигающей ключевые сферы компетенции Организации, усиление ее сравнительных преимуществ во все более конкурентной и стремительно меняющейся среде, и сохранение технического потенциала и знаний, необходимых для реализации ее мандата.

- В продолжение инициатив, реализация которых началась в соответствии со Стратегической рамочной программой на 2010-2011 годы, Стратегическая рамочная программа в области людских ресурсов и План действий на 2012-2013 годы включают ряд результатов и видов деятельности, завершающих укладку краеугольных камней, позволяющих придать службе управления людскими ресурсами более проактивный характер с четкой перспективой прочного делового партнерства, как это предусмотрено Планом неотложных действий по обновлению ФАО. Будучи сосредоточенной на основных компонентах стратегии в области людских ресурсов (конкретно системы в области людских ресурсов, структура и квалификация персонала), предлагаемая на нынешний двухлетний период рамочная программа ставит задачу достижения результатов, которые позволят решить три ключевые задачи:
  - создать гибкий и быстро реагирующий штат сотрудников;
  - укрепить потенциал повышения производительности; а также
  - выстроить эффективное партнерство в поддержку программных приоритетов.
- Движущей силой предлагаемых Стратегической рамочной программы и Плана действий станет внедрение системы квалификационных требований. К другим приоритетным инициативам относятся согласование функций найма и комплектования штатов, интегрированное планирование штата, создание эффективной организационной структуры, рационализация управления должностями, институциональная мобильность, достоверная и более эффективная система управления производительностью труда.
- План действий на 2012-2013 годы включает комплексную и основанную на результатах модель. В дополнение к ключевым показателям производительности и графику достижения для каждого организационного результата, в плане сформулированы ожидаемые воздействие и выгоды, связанные с получением каждого результата, четкие форматы отчетности, а также связанные с ними инициативы по рационализации.
- Рационализация и реорганизация систем и процессов управления людскими ресурсами являются существенным компонентом предлагаемой стратегической рамочной программы. Цель оптимизации цепочки приращения стоимости в каждом функциональном потоке управления людскими ресурсами, повышение производительности и снижение затрат при осуществлении деятельности в области управления людскими ресурсами остается важнейшей приоритетной инициативой на текущий двухлетний период. За счет оптимизации оперативной работы функциональных потоков управления людскими ресурсами Организация сможет извлечь более существенный синергетический эффект и экономию за счет масштаба, укрепив таким образом общекорпоративное управление людскими ресурсами.

#### УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Генеральный директор просит одобрения Финансовым комитетом стратегического подхода к управлению корпоративными людскими ресурсами ФАО в ходе текущего двухлетнего периода, изложенного в прилагаемых Стратегической рамочной программе в области людских ресурсов и Плана действий на 2012-2013 годы, а также основных приоритетных результатов, включая ключевые инициативы в области людских ресурсов и виды деятельности с разбивкой по каждому результату в соответствии с Планом действий.

#### **Проект рекомендации**

- **Признавая значение функции управления людскими ресурсами в такой основанной на знаниях организации, каковой является ФАО, Финансовый комитет признает важность разработки соответствующей стратегии в области**

людских ресурсов, которая позволит Организации эффективно осуществлять свои программы и добиваться стратегических целей.

- Отмечая достижения по выполнению Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов на 2010-2011 годы, Комитет подтверждает, что провозглашенные цели Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов и Плана действий на 2012-2013 годы, а также приоритетные инициативы и виды деятельности, изложенные в Плане действий, способствуют приданию функции управления людскими ресурсами более проактивного характера с четкой перспективой прочного делового партнерства и сопряжения возможностей людских ресурсов и программ в области людских ресурсов с корпоративными стратегическими целями.

## **Достижения и результаты Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов и Плана действий на 2010-2011 годы**

1. В соответствии с рекомендациями 140-й сессии Финансового комитета, состоявшейся в октябре 2011 года, ниже приводится обновленная информация о ходе осуществления текущих инициатив и мероприятий, предусмотренных Стратегической рамочной программой в области людских ресурсов и Планом действий на 2010-2011 годы. Как уже отмечалось, Стратегическая рамочная программа в области людских ресурсов за предыдущий двухлетний период включала шесть следующих приоритетных инициатив, одобренных 126-й сессией Финансового комитета, состоявшейся в мае 2009 года: (i) Система представления управленческой информации; (ii) Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС); (iii) Повышение квалификации работников управленческого и руководящего звена; (iv) новые элементы политики в области людских ресурсов; (v) рационализация и (vi) поддержка процесса реструктуризации.

2. Эти шесть приоритетных инициатив были задуманы как основные элементы, которые позволят Организации придать службе управления людскими ресурсами более проактивный характер с четкой перспективой прочного делового партнерства. Значительные достижения были отмечены в реализации всех шести инициатив, а также в прохождении важных этапов в осуществлении вспомогательных инициатив, предусмотренных Планом неотложных действий (ПНД), например, разработки системы квалификационных требований, внедрения Программы младших сотрудников категории специалистов и поощрение мобильности персонала.

### *Информационно-отчетная система по управлению людскими ресурсами*

3. Информационно-отчетная система по управлению людскими ресурсами, введенная в эксплуатацию в ноябре 2010 года, в настоящее время используется управленческим персоналом в рамках всей Организации. Информационно-отчетная система по управлению людскими ресурсами выполняет задачу предоставления целостной точной и своевременной информации о персонале и позволяет руководству в штаб-квартире и в децентрализованных отделениях анализировать данные по людским ресурсам и прочую информацию о персонале по принципу самообслуживания. Благодаря разнообразному набору интерактивных экранов можно осуществлять анализ в привязке к определенному моменту времени, суммировать данные и выявлять тенденции, тогда как для получения более традиционной отчетности предусмотрен постоянно расширяющийся перечень целевых отчетов, готовых к распечатке в стандартной форме.

4. Начальная фаза проекта Информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами была успешно осуществлена в соответствии с графиком и в рамках бюджета. Отклики от заинтересованных лиц в плане достоинств и воздействия системы были положительными: руководители убедились в том, что функциональность данной системы поддерживает их работу по кадровому планированию.

5. На втором этапе Информационно-отчетная система по управлению людскими ресурсами была масштабирована и расширена за счет включения опции поиска по реестру. На последующем этапе планируется включить в нее данные по таким новым инициативам в области управления людскими ресурсами как ПЕМС и электронный модуль набора персонала iRecruitment, а также возможности более эффективного мониторинга вакансий. На этом последующем этапе, который по плану начнется в 2012 году в рамках общей Глобальной программы управления ресурсами, будут значительно расширены возможности Информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами в плане предоставления руководству комплексной общей картины по своему персоналу, что позволит принимать информированные кадровые решения.

### *Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС)*

6. Введенная в 2010 году в режиме пробной эксплуатации, Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) преследовала целью «ввести в действие

систему объективной аттестации сотрудников, увязывающую показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающуюся на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки (ПНД 3.7). По завершении двухлетнего периода пробной эксплуатации в январе 2012 года ПЕМС получила статус официального средства управления служебной деятельностью всего персонала на срочных и постоянных контрактах. Она заменит применяемый ныне процесс оценки результатов работы (РААР), в отношении которого будет принято соответствующее административное решение.

7. В течение начального двухлетнего периода пробной эксплуатации основные результаты проекта ПЕМС в 2010-2011 годах рассматривались прежде всего с учетом тех трудностей, которые пришлось преодолевать в процессе его осуществления. В период эксплуатации в пробном режиме ПЕМС испытала большую нагрузку – большинство сотрудников (3500 чел.) завершили свои циклы ПЕМС в течение этих двух лет. Была осуществлена комплексная программа коммуникации, в результате которой персонал получил общее представление о системе, а также о пользе и значении механизма оценки результатов работы. Помимо этого, была разработана и осуществлена программа обучения ПЕМС, в рамках которой, наряду с учебным модулем по ПЕМС, прошло подготовку 3360 сотрудников. В этой связи был также подготовлен модуль подготовки к работе с программным обеспечением, по которому прошли виртуальное обучение сотрудники 50 страновых отделений. Далее, с целью стандартизации формата ПЕМС для всех сотрудников были проведены семинары по обзору качества. Для того чтобы породить доверие к системе ПЕМС, в течение этих двух лет была начата разработка необходимых вспомогательных компонентов, в особенности для процесса опротестования, установления связей между ПЕМС и повышением квалификации персонала, а также расширения участия ПЕМС в проекте системы квалификационных требований. Разработка этих компонентов будет завершена в ходе текущего двухлетнего периода. После завершения в феврале 2011 года цикла за 2010 год были собраны отклики со стороны персонала и проведен полный анализ цикла, что способствовало дальнейшему совершенствованию системы.

8. С внедрением ПЕМС Организация уже успела извлечь первоначальные выгоды. Впервые за тридцать лет всех сотрудников Организации во всех категориях оценивают по единой системе оценок, и концепция планирования работы была внедрена в качестве стандартного метода. ПЕМС также способствует задействию постоянного диалога, ответственности и исполнительской культуры для достижения намеченных результатов в масштабе всей ФАО.

#### *Повышение квалификации работников управленческого и руководящего звена*

9. Заметным достижением двухлетнего периода 2010-2011 годов стала разработка и внедрение набора программ для управленческого и руководящего звена, призванных повышать управленческие навыки нынешних и растущих руководящих работников в ФАО.

10. Программа повышения квалификации руководителей в 2011 году была расширена за счет введения двух новых курсов, в частности, курса «Эффективное руководство», рассчитанный на работников категорий P5–D2, и курса «Основы менеджмента», рассчитанный на руководителей среднего звена и сотрудников старшего звена категории общего обслуживания. В настоящее время всем руководителям, направляемым в Центр оценки руководящего состава, предлагается пройти курс обучения. В результате значительных усилий, предпринятых с целью расширения программ повышения квалификации руководящего состава, а также предоставления возможности обучения руководителям порядка 30% сотрудников руководящего звена в течение двухлетнего периода прошли обучение по крайней мере по одной из основных программ для руководителей. В целях поддержки новых программ и постоянного повышения квалификации персонала был проведен ряд тендеров.

11. Пилотная программа «Виртуальная академия» в мае 2011 года была расширена и отныне доступна сотрудникам как в Риме, так и в децентрализованных отделениях. Расширенная пилотная программа предлагает набор обновленных курсов примерно 200 слушателям, включая технические курсы, разработанные непосредственно в ФАО, которые получили весьма позитивные отзывы как в плане содержания, так и доступа. Запуск программы

в масштабах всей организации был проработан с учетом требований интеграции данных по людским ресурсам в рамках проекта по обновлению программного обеспечения планирования ресурсов организации ERP12. Пилотная программа по платформе обучения и средства виртуального доступа поддерживали общую работу по внедрению в Организации управления по результатам.

#### *Новые документы в области людских ресурсов*

12. При разработке новых документов в области людских ресурсов в течение двухлетнего периода 2010-2011 годов основное внимание уделялось двум принципиальным трекам. Первым из них стало создание благоприятных условий для большей мобильности персонала ФАО. В декабре 2010 года Организация опубликовала временные директивы по внутренней мобильности персонала. Были приняты меры по распространению и продвижению этой инициативы в среде персонала с тем, чтобы достигнуть намеченного показателя в 100 управляемых назначений в порядке перевода в течение двухлетнего периода 2010-2011 годов. В настоящее время 167 постов, финансируемых за счет регулярной программы, включены в мобильный сводный список, и почти 120 сотрудников зарегистрированы в реестре кандидатов. В течение двухлетнего периода 2010-2011 годов было оформлено 135 географических перевода, в том числе 91 на посты, финансируемые за счет регулярной программы, и 44 на посты, финансируемые из бюджетов проектов.

13. В январе 2010 года для пересмотра корпоративных правил в отношении мобильности была создана междепартаментская рабочая группа по мобильности. Такой документ был представлен в мае 2011 года и рассмотрен представителями выборных органов персонала и высшим руководством в июне того же года. В соответствии с руководящими указаниями КоК-НВО и 37-й сессии Конференции в этом документе более четко отражен элемент обязательности в отношении к мобильности, и уделено особое внимание конкретным группам постов, для которых мобильность считается ключевым элементом с точки зрения потребностей Организации. В настоящее время проект этого документа рассматривается новой руководящей командой с целью установить, насколько он будет способствовать преобразованиям, направленным на повышение эффективности и улучшение результатов, в особенности инициативе по децентрализации, преследующей целью улучшение результатов работы и влияния ФАО на страновом уровне.

14. На втором треке разработки нормативных документов основное внимание было сосредоточено на создании более благоприятной рабочей атмосферы за счет поощрения разнообразия в среде персонала. В этих целях в течение двухлетнего периода были введены правила, направленные на выявление и устранение препятствий для найма, карьерного роста и обеспечения непрерывной занятости лиц с ограниченными возможностями, а также поощрения культуры на рабочем месте, основанной на равном подходе, охраняющем права лиц с ограниченными возможностями. Был также разработан стратегический план действий в области людских ресурсов по обеспечению равной гендерного представительства среди сотрудников категории специалистов и более высоких категорий, воплощающий набор конкретных стратегий и мер с привязанными ко времени и поддающимися измерению результатами, направленный на достижение корпоративной цели ФАО – добиться 50% представительства женщин на постах категории специалистов и более высоких категорий.

#### *Рационализация*

15. В ходе двухлетнего периода были отмечены значительные достижения в плане рационализации процессов найма и отбора персонала. Такая рационализация, помимо прочего, была достигнута за счет внедрения к концу 2011 года электронной системы набора персонала iRecruitment

сокращения до одного месяца срока освещения внешних вакансий, введения четырехмесячного срока подготовки материалов для КОПС подразделениями по набору после завершения срока подачи заявок на вакансии, и внедрение более рациональной и удобной для использования формы подачи заявок в КОПС.

### *Поддержка реструктуризации*

16. К концу августа 2010 года была завершена перестройка структуры штаб-квартиры, в результате которой в рамках Организации было создано новое подразделение, возглавляемое Группой высшего руководства. В новые помещения переехали подразделения по вопросам стратегии, планирования и регулирования ресурсов, а также по этике, оценке, коммуникации и внешним связям. Реструктуризация оказала существенное влияние на рабочие процессы в сфере финансов, администрирования, людских ресурсов и информационных технологий, которые требовали тесной координации для обеспечения эффективного функционирования оперативного потенциала новой организационной структуры с сокращенным числом уровней. Реструктуризация ФАО в ответ на инициативу сокращения числа уровней породила новые подходы к организационным структурам, непосредственно повлияла на продвижение новых идей о ролях рабочих групп и способствовала появлению новых организационных моделей.

### *Прочие достижения*

17. К числу других заметных достижений относятся разработка новой системы квалификационных требований ФАО, которая после широких консультаций с заинтересованными участниками была сдана в декабре 2011 года в соответствии с графиком, предусмотренным проектом разработки и применения этой системы.

18. В ответ на рекомендации, сделанные группой, проводившей Всесторонний обзор, в 2009 году Отдел управления людскими ресурсами начал амбициозную программу реформ и модернизации, которая была продолжена в 2010 и в 2011 годах. Были созданы новые функциональные потоки в области людских ресурсов – коммуникаций, развития карьеры и стратегии.

19. В июле 2011 года завершился процесс отбора первой группы младших сотрудников категории специалистов. Из 18 отобранных сотрудников этой категории 5 были направлены на работу в департаменты штаб-квартиры и 13 в децентрализованные отделения. Первая группа была принята на работу в ФАО в июле 2011 года и до направления к местам службы прошла специальную программу профессиональной ориентации, разработанную для этой категории сотрудников. Программа для младших сотрудников категории специалистов (ПМС) преследует две основные цели: привлечение и найм персонала из целевых групп (женщины-специалисты и граждане непредставленных и недопредставленных стран), а также омоложение штата сотрудников Организации. В соответствии с этими целями 61% отобранных кандидатов в этой первой партии составляли женщины, и 61% были из непредставленных и недопредставленных стран, в т.ч. 39% из развивающихся стран.

20. Были разработаны и опубликованы Соглашения об уровне обслуживания в области людских ресурсов, установившие транспарентные параметры, в соответствии с которыми заинтересованным сторонам и клиентам будут оказываться услуги по поддержке различных видов деятельности, связанных с управлением людскими ресурсами. Эти соглашения способствовали достижению более четкой отчетности и подхода на основе конкретных результатов в оказании таких услуг.

## **Стратегические направления управления людскими ресурсами на 2012-2013 годы**

### **Улучшение структуры потенциала управления людскими ресурсами внутри Организации**

21. На своей 143-й сессии в ноябре 2011 года Совет учел приоритет, отводимый Генеральным директором задаче укрепления управления людскими ресурсами в ФАО с тем, чтобы Организация могла оказывать более эффективное содействие членам в соответствии со своим мандатом и целями. Эта стратегическая роль, отводимая более эффективному управлению людскими ресурсами, занимает видное место в принятых Генеральным директором обязательствах по успешному завершению процесса обновления ФАО,



согласованному членами по итогам НВО. Действительно, в ПНД предусматривалось улучшение кадровой политики и практики в ФАО, что последовательно осуществлялось с 2010 года в контексте Стратегической программы в области людских ресурсов и Плана действий, о чем регулярно докладывалось руководящим органам.

22. Соответственно, в январе 2012 года Генеральный директор распорядился о проведении внутреннего обзора с целью выявления основных перспективных областей для улучшения управления людскими ресурсами, в особенности касающихся нынешней схемы распределения потенциала управления людскими ресурсами в Организации. Рабочая группа, проводившая такой обзор, предложила отделить стратегический и политический компоненты нынешнего потенциала управления людскими ресурсами от его оперативных и административных аспектов. Далее, она предложила, чтобы стратегический и политический компонент отчитывался напрямую Генеральному директору в целях более эффективной интеграции управления людскими ресурсами в общую корпоративную стратегию и более внимательного отношения к потребностям членов.

23. В соответствии с результатами внутреннего обзора нынешний Отдел управления людскими ресурсами будет преобразован в два сегмента, а именно: (i) Бюро по людским ресурсам, которое будут заниматься вопросами кадровой стратегии и политики и подчиняться напрямую Генеральному директору, и (ii) Координационный отдел, обслуживающий операции и занимающийся рядовыми кадровыми вопросами, с подчинением помощнику Генерального директора по конференционному обслуживанию. Это удовлетворит острую необходимость в пристальном надзоре со стороны высшего руководства Организации за управлением стратегией и политикой в области людских ресурсов и позволит принимать транспарентные, действенные и оперативные решения по важным вопросам (мобильность, гендер, аттестация служебной деятельности, механизм стимулирования, и др.).

24. Такая рационализация приведет к более эффективному управлению людскими ресурсами в ФАО, оптимизации управленческих процессов и позволит сосредоточиться на тех инициативах, которые укрепят стратегическую, политическую и консультативную роль этой функции. Реорганизация нынешнего Отдела управления людскими ресурсами будет произведена без затрат для бюджета, и подробности этого процесса будут обобщены в предложениях о дальнейших корректировках ПРБ на 2012-2013 годы, выносимых на рассмотрение Комитета по программе и Финансового комитета в конце мая данного года и 144-й сессии Совета в июне 2012 года. Помимо этого, создание Координационного отдела может в будущем привести к повышению эффективности и снижению затрат за счет синергетического эффекта от сочетания с общей административной деятельностью Организации.

25. Такая реориентация потенциала управления людскими ресурсами, когда компонент политики высокого уровня и стратегии подчиняется напрямую высшему руководителю организации, также соответствует схеме управления людскими ресурсами в других международных организациях системы ООН, включая Всемирную продовольственную программу.

26. Как отметил Финансовый комитет на своей 140-й сессии, трансформация системы управления людскими ресурсами в более эффективного стратегического партнера имеет ключевое значение для обновления ФАО и для потенциала использования Организацией своего человеческого капитала с целью реализации своих сравнительных преимуществ во все более конкурентной и стремительно меняющейся среде. Основываясь на первоначальных элементах, созданных в ходе реализации Стратегической рамочной программы в области людских ресурсов на 2010-2011 годы, и опираясь на инвестиции и достижения этого периода, Стратегическая рамочная программа в области людских ресурсов на 2012-2013 годы будет стремиться объединить инициативы и меры, предпринятые в предыдущий двухлетний период с

тем, чтобы выстроить бесступенчатый и целостный подход к корпоративному управлению персоналом ФАО для поддержки пяти опор стратегии Организации<sup>1</sup>.

27. Стратегия в области людских ресурсов составляет базу, опираясь на которую, руководство организации инвестирует в человеческий капитал и эффективно расставляет кадры для достижения своих стратегических инициатив. Стратегия в этом плане должна соответствовать потребностям Организации, быть динамичной, способной интегрировать возникающие возможности для усовершенствования и приращения стоимости корпоративного стратегического процесса управления.

28. В своей Стратегической рамочной программе в области людских ресурсов Организация признала, что трансформация кадровой функции будет «интенсивным и постоянным процессом на протяжении будущих двухлетних периодов». По мере развития Организации концепция управления ее самым ценным ресурсом (а именно, ее персоналом) должна продолжать строиться вокруг задачи создания эффективной, проактивной и дающей добавленную стоимость функции управления людскими ресурсами, построенной на культуре компетентности, высокой производительности, непрерывном обучении и передовых методах работы.

29. Соответственно, жизненно важно прилагать усилия для укрепления трех основных опор стратегии, конкретно систем в области людских ресурсов, структуры людских ресурсов и квалификации персонала. Способность Организации реализовать свою стратегию в области людских ресурсов будет в значительной степени зависеть от квалификации и потенциала, имеющихся в данной функции, способа организации самой этой функции и систем, развернутых для поддержки деятельности в области людских ресурсов.

30. Принимая во внимание эти три компонента, считается, что следует продолжать принимать меры для создания надежных систем, которые не только обеспечат оперативную эффективность различных функциональных потоков работы в области людских ресурсов, но и предоставят надежную и добротную информацию о персонале Организации, о ее нынешнем потенциале людских ресурсов и о ее потребностях.

31. С учетом междисциплинарного и технического характера ФАО в равной степени важно обеспечить, чтобы стратегия в области людских ресурсов способствовала возможностям Организации сопоставлять свои потребности и способности своего персонала. Непрерывное обучение и совершенствование должны стать частью духа Организации, в связи с чем управление служебной деятельностью следует воспринимать не только как механизм управления по результатам, но и средство поощрения непрерывного обучения, наращивания технического потенциала и знаний и дальнейшего мотивирования персонала, в конечном итоге, на освоение передовых методов работы и повышение конкурентоспособности организации.

32. За счет эффективного освоения трех вышеупомянутых компонентов стратегия в области людских ресурсов будет восприимчива к корпоративным требованиям и будет способствовать тому, что ФАО сможет проявлять гибкость при развертывании персонала, сопоставляя свой потенциал в области людских ресурсов со своими оперативными потребностями. Способность выявлять потенциальные возможности людских ресурсов и своевременно перераспределять эти ресурсы для ответа на возникающие вызовы все в большей мере будет решающим фактором реализации конкурентного преимущества ФАО. Выработка подобной способности добиваться необходимого уровня гибкости и реакции будет зависеть от формирования умения прогнозировать потребности в персонале (в т.ч. в рамках кадрового планирования), от согласования методов найма и контрактных документов, а также от приспособляющегося к обстановке процесса комплектования штатов для решения задач повторного назначения персонала.

---

<sup>1</sup> Выступление избранного Генерального директора на Сто сорок первой сессии Совета ФАО, Рим, 1 декабря 2011 года

33. Вторая цель, которую предстоит достичь в рамках стратегии в области людских ресурсов, будет развитие потенциала и навыков персонала, стимулирующее постоянную высокую эффективность работы, что в свою очередь обеспечит достижение корпоративных стратегических целей. Укрепления потенциала в интересах высокой эффективности можно добиться путем моделирования желательных форм поведения, наращивания управленческих, а также технических возможностей, внедрения вызывающего доверие и транспарентного процесса аттестации, обеспечения необходимой возможности для обучения и содействия созданию благоприятной рабочей среды.

34. Отдел управления людскими ресурсами продолжает продвигаться к трансформации в специализированного делового партнера, нацеленного прежде всего на сопряжение возможностей людских ресурсов и программ в области людских ресурсов с корпоративными стратегическими целями. Третья цель связана с важностью выполнения кадровой функцией консультативной роли как делового партнера и, этой связи, поддержки осуществления программ за счет оказания консультативной помощи не только из штаб-квартиры, но по сути при более гибком реагировании, начиная с уровня региональных отделений. Соответственно, Организация предполагает создать сеть профессионалов в сфере людских ресурсов, работающих в децентрализованных отделениях (в особенности в региональных отделениях), которые в статусе «деловых партнеров» по людским ресурсам будут работать в качестве специалистов широкого профиля в рамках обозначенных организационных структур и сотрудничать с соответствующими руководящими командами и руководителями низшего звена в целях оптимизации работы по управлению персоналом в своих отделениях.

### **К ответственной Стратегической рамочной программе в области людских ресурсов на 2012-2013 годы**

35. При реализации стратегической рамочной программы на текущий двухлетний период организационные результаты и связанные с ними мероприятия, включенные в План действий, были сформулированы с учетом основных инициатив, направленных на формирование трех опор стратегии в области людских ресурсов, как показано ниже.

#### **Гибкий и быстро реагирующий рабочий потенциал**

##### *Система квалификационных требований*

36. Система квалификационных требований является одной из фундаментальных инициатив, трансформирующих методы управления людскими ресурсами в Организации. В ней расписаны сочетания навыков, качеств и форм поведения, которыми следует обладать людям для успешного выполнения служебных обязанностей в Организации.

37. Инициатива по системе квалификационных требований включает разработку и применение корпоративной системы квалификационных требований, непосредственно связанных с исполнением служебных обязанностей (эти квалификационные требования будут отражены в целом ряде функций по управлению людскими ресурсами, включая подготовку описаний постов, найм, управление служебной деятельностью, обучение и развитие). В нее также входит программа обучения и развития, преследующая целью предоставить всем сотрудникам возможность обучения, и способствовать работе по рационализации процессов найма и обеспечению выхода на потенциальных кандидатов на трудоустройство из непредставленных и недопредставленных стран.

38. Применение системы квалификационных требований как ключевого связующего звена между функциями по управлению людскими ресурсами. Система квалификационных требований, разработанная в 2011 году, определяет навыки и формы поведения всех сотрудников в таких областях, как коммуникации и работа в команде, которые необходимы для успешной реализации программ ФАО. Система квалификационных требований будет постепенно внедряться в Организации и интегрироваться с процессами в области управления людскими ресурсами в течение двухлетнего периода 2012-2013 годов, включая: сопоставление квалификационных требований с типовыми должностными инструкциями; переход к оценке

руководящих качеств в ходе процесса отбора по итогам собеседований на основе квалификационных требований; согласование программ обучения и развития для новых квалификационных требований.

#### *Инициативы в области найма*

39. Для содействия превращению Организации в центр передового опыта во всех сферах ее компетенции процесс отбора и найма продолжит строиться на основе безусловного приоритета технической компетентности. В то же время, будут прилагаться усилия по достижению конкретных ориентиров в отношении гендерного и географического баланса.

40. Отдел управления людскими ресурсами удвоит свои усилия по рационализации существующих процедур отбора с тем, чтобы сократить его среднюю продолжительность на сегодня, чего будут способствовать запуск в эксплуатацию электронного модуля по найму i-Recruitment (в октябре 2011 года) и более широкая публикация объявлений о вакансиях.

41. Реализация системы квалификационных требований значительно укрепит процесс отбора за счет оценки, помимо конкретных квалификационных качеств и навыков, набора квалификационных требований, связанных с каждым постом. Это обеспечит наличие у кандидатов не только требуемой технической квалификации, но и поведенческих свойств, требующихся для занятия конкретных постов. Отдел управления людскими ресурсами в этой связи обеспечит обучение персонала ФАО в отношении собеседований на основе квалификационных требований, и внесет необходимые изменения в соответствующие правила и процедуры набора и комплектования штатов, включая описания постов и объявления о вакансиях, с целью более тщательной и систематической оценки квалификационных требований непосредственно при наборе.

#### *Мобильность*

42. На протяжении текущего двухлетнего периода будет продолжена работа по созданию благоприятных условий для разносторонних, талантливых и мобильных работников в целях поддержки децентрализации. В 2010-2011 годах были инициированы меры по разработке программы управляемой мобильности, которая включала бы как функциональную, так и географическую ротацию. Эта работа в 2012-2013 годах продолжится и расширится с тем, чтобы выработать программу, которая наиболее бы соответствовала ожиданиям Организации по мере ее продвижения к более децентрализованной структуре операций.

43. Обеспечивая возможность ротации персонала между различными отделениями и функциями Организации и в рамках Общей системы Организации Объединенных Наций, эффективная политика мобильности, являющаяся неотъемлемой частью системы управления людскими ресурсами, может:

- способствовать развитию более гибкого и разностороннего персонала, проявляющего большее понимание особенностей работы на различных местах и участках службы;
- способствовать развитию карьеры, личному росту и обновлению навыков;
- расширять компетенции персонала и способствовать росту удовлетворенности работой (а также позиционировать сотрудников для успешного использования конкурсных возможностей карьерного роста и повышения по службе);
- поддерживать и укреплять здоровье персонала (за счет ограничения времени работы в местах службы с трудными условиями);
- способствовать большей организационной сплоченности и «единству действий» (одолевая разрозненность и ломая барьеры); а также
- поощрять более комплексный подход к работе и обмен знаниями, опытом и передовой практикой.

#### *Программы омоложения*

44. После успешного завершения набора первой группы младших сотрудников категории специалистов в 2011 году к сентябрю 2012 году завершен набор второй группы, причем все кандидаты будут распределены в децентрализованные отделения для укрепления приоритетных направлений работы, определенных в ПРБ.

*Укрепление потенциала повышения производительности*

45. Необходимо развивать потенциал персонала и оказывать поддержку этому процессу для стимулирования постоянно высокой эффективности работы, что в свою очередь обеспечит достижение корпоративных стратегических целей. Установление культуры высокой эффективности стимулирует персонал к высоким достижениям и развитию собственного потенциала. Такая культура, поддерживаемая за счет соответствующих программ повышения квалификации персонала и программ обучения, будет мотивировать сотрудников. Еще одним ключевым аспектом в стимулировании высокой эффективности является создание благоприятных условий за счет применения соответствующих правил управления людскими ресурсами.

**Инициативы по повышению квалификации персонала для наращивания потенциала в области людских ресурсов**

46. В 2010-2011 годах в центре внимания программы обучения и развития была разработка базовых программ для руководителей в качестве ответа на призыв ПНД повышать уровень руководства в ФАО и расширять программы обучения. В 2012-2013 годы в целях развития талантливых кадров и обеспечения владения сотрудниками необходимыми техническими навыками и поведенческими свойствами, требующимися для эффективного осуществления мандата ФАО и достижения стратегических целей, предпочтение будет отдаваться трем основным приоритетам.

47. Создание системы обучения (применение правил и создание платформы обучения) для обеспечения возможностей для обучения и развития карьеры всем сотрудникам, включая механизмы повышения технических навыков; обеспечение отражения в программах обучения требующихся целей в области развития, указанных в ПЕМС, и их мониторинг для сохранения их актуальности. Это обеспечит согласованность корпоративных программ с ожидаемыми поведенческими свойствами и требующимися навыками.

48. Укрепление имеющихся руководящих компетенций и институализация непрерывного обучения и развития в среде руководителей и высшего руководства ФАО с тем, чтобы обеспечить наличие у руководителей компетенций, позволяющих эффективно управлять персоналом, обучать его и успешно добиваться с ним результатов в контексте мандата ФАО, а также сочетать оценку руководящих качеств с процессом отбора на ключевые руководящие посты.

49. Обеспечение на постоянной основе качественных, актуальных и своевременных услуг по обучению и повышению квалификации всем сотрудникам на протяжении всего карьерного цикла в ФАО с учетом меняющихся потребностей и приоритетов Организации. Это включает набор продуктов и услуг, рассчитанных на децентрализованные отделения и на штаб-квартиру, предназначенных для обеспечения владения сотрудниками необходимыми техническими навыками и поведенческими свойствами, необходимыми для эффективного содействия достижения ФАО ее стратегических целей. В итоге появится культура, в большей степени ориентированная на результат, которая будет поддерживать развитие карьеры и непрерывное обучение в масштабах всей Организации.

50. С талантливым персоналом, который будут продвигать инновации и креативность, Организация будет готова более полно реализовать свой мандат и эффективнее реагировать на будущие вызовы. Помимо этого, система развития карьеры и соответствующие вспомогательные программы, поощряющие такое развитие, будут разрабатываться нарастающими темпами и реализовываться в соответствии с организационными задачами и целями и наряду с обучением, ПЕМС и мобильностью.

*Управление служебной деятельностью*

51. Отдавая приоритет управлению служебной деятельностью как концепции, а не как самодостаточному средству, Организация признает необходимость рационализации процесса ПЕМС. В настоящее время ведется работа над тем, чтобы сделать эту систему удобной для пользования и востребованной все большим числом сотрудников и руководителей, и обеспечить ее длительное применение как важного средства не только в плане управления служебной деятельностью отдельных сотрудников, но также позволяющего Организации эффективно управлять своим потенциалом в области людских ресурсов, добиваться оптимизации его наиболее эффективного использования в цепочке приращения стоимости и формировать культуру передового опыта, отчетности и ответственности.

52. Средне- и долгосрочное прогнозируемое воздействие постоянного использования ПЕМС, увязывающей служебную деятельность персонала с организационными результатами и итогами работы конкретных подразделений, выльется также в комплексную поддержку новой организационной культуры, ориентированной на результаты. Она также будет поощрять эффективную работу персонала, передовые методы работы руководства и его подотчетность. ПЕМС обеспечит объективную базу для оценки служебной деятельности персонала благодаря мониторингу выполнения работниками программных целей, индивидуально определенных для них в подробных рабочих планах, эффективным и малозатратным способом. ПЕМС также будет поддерживать переход в ФАО к культуре, ориентированной на результаты, в рамках системы квалификационных требований, ключевые поведенческие характеристики, соответствующие культуре управления, направленного на достижение конкретных результатов, включая активное включение накопленного опыта в цикл планирования и осуществления. В течение двухлетнего периода 2012-2013 годов разработка системы наград, поощрений и взысканий будет помогать мотивировать персонал, повышать производительность и внедрять повышенную ответственность.

53. Некоторые ожидаемые долгосрочные выгоды от применения ПЕМС в ФАО включают: (i) укрепление взаимосвязи между корпоративными стратегическими целями, ожидаемыми результатами, итогами работы отдельных сотрудников и их подразделений (что позволяет сотрудникам лучше осознать свою индивидуальную роль в общей партитуре целей ФАО); (ii) обеспечение механизма, помогающего сотрудникам управлять своим профессиональным ростом и развитием карьеры; (iii) при принятии мер по управлению персоналом и административных решений учитываются итоги предыдущих аттестаций служебной деятельности сотрудника; (iv) более сбалансированная и комплексная оценка за счет измерения результатов (показатели служебной деятельности), квалификационные требования и четкие ориентиры в плане ожидаемых результатов, формулируемые на этапе планирования с учетом указанных показателей; (v) руководители лучше знают своих подчиненных, их сильные стороны, потребности в развитии и более эффективно управляют разнообразием состава своих подразделений. Они также имеют более четкое представление о том, какие ресурсы требуются для заполнения пробелов, либо о времени проведения кадровых перестановок в целях создания более продуктивной и эффективной рабочей среды.

*Инициативы в области политики*

54. Приоритет будет отдаваться мерам по поддержанию и расширению разностороннего характера и универсальности персонала ФАО, и по содействию мобильности между различными функциями и отделениями. Подобные инициативы, направленные на поддержку разностороннего характера персонала, будут усиливать инновации и креативность в Организации и помогут ФАО лучше реализовать свой мандат и реагировать на будущие вызовы. Механизм корпоративной мобильности также будет способствовать приоритетным мерам по децентрализации, предпринимаемым в Организации.

55. В тесном сотрудничестве между Отделом управления людскими ресурсами и Центром общего обслуживания был разработан широкий набор инструкций, касающихся классификации задач, выполняемых внештатными работниками, и шкалы вознаграждения (т.е. гонораров и других сопутствующих расходов). Эти предложения будут рассмотрены заинтересованными

сторонами в самой Организации, и Отдел управления людскими ресурсами намерен обеспечить внедрение новых процедур до конца 2012 года. В случае принятия эти процедуры обеспечат транспарентный и более последовательный подход к финансовой компенсации внештатных работников. В течение 2012 года будет также пересмотрена политика в отношении использования услуг пенсионеров.

56. В настоящее время также разрабатываются предложения по пересмотру политики профилактики притеснений. Рекомендация будет принята в июне 2012 года, а пересмотренная политика – в течение 2012 года. Ожидается, что к нынешней политике будут предложены существенные изменения, в особенности в части, касающейся проведения расследований.

57. Отдел управления людскими ресурсами в настоящее время находится на начальном этапе разработки единой для всей Организации политики защиты личных данных и связанных с ними вопросов частного характера. В настоящее время готовится соответствующий проект, и предложение будет внесено в течение 2012 года.

58. Отдел управления людскими ресурсами содействует достижению гендерного равенства. План действий по учету гендерных требований в области людских ресурсов содержит набор рекомендованных стратегий и мероприятий стратегического характера, направленных на достижение 50% представительства женщин на постах категории специалистов и более высоких категорий и представляет рамочную программу для последующего развития гендерной политики. Отдел управления людскими ресурсами в течение 2012 года разработает комплексную гендерную политику с целью поддержки проводимой в Организации работы по повышению доли нанимаемых и остающихся работать женщин-сотрудников категории специалистов.

### **Эффективное партнерство в поддержку программных приоритетов**

#### *Деловое партнерство в области людских ресурсов*

59. Деловое партнерство в области людских ресурсов является фундаментальным принципом и целью ответственной стратегии в области людских ресурсов.

60. По мере изменения требований, предъявляемых в ФАО к Отделу управления людскими ресурсами, от функции по управлению людскими ресурсами в возрастающей степени требуется помогать отделам и отделениям, точно прогнозируя их будущие потребности в персонале и планируя привлечение и развитие талантливых сотрудников, а также формирование и распространение эффективной политики в области людских ресурсов и вспомогательных процессов с тем, чтобы содействовать выполнению ими обязательств по отношению к персоналу. Это продвижение к работе более стратегического и менее рутинного характера может потребовать иной организационной модели в области людских ресурсов и иных квалификационных требований по профилю людских ресурсов для соответствия возникающей потребности.

61. Рекомендация 8.1 Независимой внешней оценки (НВО), опубликованной в сентябре 2007 года, касалась проведения всестороннего обзора всех аспектов управления и администрирования людскими и финансовыми ресурсами Организации, руководствуясь, помимо прочего, требованием модернизировать Отдел управления людскими ресурсами с тем, «чтобы он в меньшей степени был только исполнителем, а в большей степени стратегическим партнером, разрабатывающим стратегии в области людских ресурсов, консультирующим и поддерживающим высшее руководство» (пункт 1342).

62. В заключительном докладе последующего Всестороннего обзора (ВО) в 2009 году эта рекомендация была поддержана с тем, что «следует укрепить функцию управления людскими ресурсами в ФАО с тем, чтобы она в большей степени играла стратегическую и консультативную роль, и что работу по трансформации этой функции должен возглавить Отдел управления людскими ресурсами, получивший статус делового партнера в корпоративном управлении Организацией» (пункт 2.5.1).

63. В соответствии с этими рекомендациями предполагается создать сеть стратегических деловых партнеров в области людских ресурсов (согласно подходу, изложенному в пункте 30 выше), опираясь на функциональные рекомендации со стороны Отдела управления людскими ресурсами, с целью помочь профессионалам в области управления людскими ресурсами глубоко вникать в бизнес-процессы и сопоставлять свою ежедневную работу с деловыми результатами.

64. Включение профессионалов в области управления людскими ресурсами в состав организационных единиц приносит заметные улучшения ключевых показателей по поиску талантов и бизнес-единицам. Эффективная поддержка по линии людских ресурсов может улучшить показатели служебной деятельности и удержание сотрудников, одновременно способствуя росту доходов бизнес-единицы и увеличению прибыли.

*Укрепление партнерств в рамках единой системы ООН*

65. Функция по управлению людскими ресурсами ФАО продолжит работу в рамках Общей системы Организации Объединенных Наций по созданию партнерств с родственными учреждениями и организациям, особенно с учреждениями со штаб-квартирой в Риме, с целью обмена информацией, гармонизации практики и внедрения передового опыта в сфере управления людскими ресурсами, реализованного и проверенного в других организациях системы ООН.

66. Такой подход будет способствовать не только внедрению эффективной политики, мер и процессов в области управления людскими ресурсами, доказавшими свою жизнеспособность в рамках Общей системы Организации Объединенных Наций, но и повышению производительности в результате сокращения ресурсов, требовавшихся для разработки политики и процедур, уже применяемых в других организациях. В результате такого подхода можно также получить экономию, так как возможно выделить сферы сотрудничества для проведения ряда мероприятий и оказания услуг в области управления людскими ресурсами.

67. Так же будет пересмотрена принятая в Организации практика по отношению к перемещениям между учреждениями и предоставлению права на возвращение. Отдел управления людскими ресурсами предложит пересмотренные процедуры и правила для содействия мобильности между учреждениями за счет устранения громоздких процедур отбора, включая участие Комитета по отбору персонала категории специалистов в отборе персонала, направляемого на временные посты в порядке секундмента.



## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ НА 2012–2013 ГОДЫ

#### Организационные результаты

Три организационных результата, в достижение которых вносит вклад функция по управлению людскими ресурсами:

- Y1 предоставляемые ФАО вспомогательные услуги признаются ориентированными на клиента, эффективными и хорошо организованными;
- Y2 ФАО является признанным поставщиком полной, достоверной и актуальной управленческой информации; а также
- Y3 ФАО имеет репутацию работодателя, применяющего передовые методы организации служебной деятельности и людских ресурсов, приверженного повышению квалификации персонала и использующего его разнообразие.

#### Организационные итоги работы Отдела управления людскими ресурсами

- 1 Y02G202 – заинтересованные стороны в ФАО располагают легко доступной, точной и актуальной информацией в области управления людскими ресурсами, хранящейся единой консолидированной Информационно-отчетной системе по управлению людскими ресурсами (HRMIS)
- 2 Y03G204 – правила и процедуры найма и комплектования штатов, способствующие своевременному и эффективному найму персонала и отвечающие установленным целям в плане гендера и географического представительства
- 3 Y03G210 – программы и механизмы обучения и развития, разработанные и осуществляемые в соответствие со стратегией обучения, соответствующей организационным нуждам





- 4 Y03G206 - система квалификационных требований ФАО, обеспечивающая корпоративный контекст для описания постов, найма, управления служебной деятельностью и повышения квалификации персонала
- 5 Y03G208 – политика в области управления людскими ресурсами, поддерживающая организационные цели и применяющая передовой опыт управления в ООН и в области людских ресурсов / Y03G213 – услуги в области административного права предоставляются эффективно, справедливо и в соответствии с применимой судебной практикой
- 6 Y03G212 – для обеспечения оптимальной и своевременной поддержки персонала ФАО и других учреждений, находящихся в Риме, повышаются уровень социальной защиты, заработной платы, пенсий и услуг медицинского страхования
- 7 Y03G218 – в ФАО внедрены эффективное планирование организационной структуры и штатного расписания.

## Отчет о ходе выполнения Плана действий

Доклад о ходе достижения восьми организационных результатов в области людских ресурсов и о создании ряда важных вспомогательных продуктов и услуг приводится ниже.

## Отчётность по «принципу светофора»

Стратегическая рамочная программа и План действий предусматривают цветовую схему отчётности для обозначения текущего состояния любого продукта или услуги по отношению к предусмотренному графиком. Цвета были изменены по сравнению с последней редакцией этого документа для обеспечения соответствия новой корпоративной системе отчётности. Обновлённая цветовая схема выглядит следующим образом:

-  Осуществление мероприятий завершено
-  Мероприятие успешно осуществляется
-  Осуществление мероприятия задерживается, однако меры принимаются
-  Успешное осуществление мероприятия находится под угрозой срыва

## ОТЧЕТ О ХОДЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

Y02G202 – заинтересованные стороны в ФАО располагают легко доступной, точной и актуальной информацией в области управления людскими ресурсами, хранящейся единой консолидированной Информационно-отчетной системе по управлению людскими ресурсами (HRMIS)

Обзор:

В ответ на выдвижение новых инициатив в области людских ресурсов и совершенствования рабочих процессов в течение двухлетнего периода 2012-2013 годов будет расширена Информационно-отчетная система по управлению людскими ресурсами (HRMIS).

Будет предусмотрена возможность удовлетворения конкретных потребностей по отчётности, связанных с каждым новым видом деятельности, при одновременном расширении спектра данных по людским ресурсам, доступного для текущего перекрёстного функционального анализа.

Задача заключается в содействии дающего добавленную стоимость анализа и прогнозам, основывающимся на точной, консолидированной информации, собранной на всех этапах жизненного цикла сотрудника, от управления постами до найма и повышения квалификации персонала вплоть до достижения пенсионного возраста, с возможностью создания подробных отчётов по прошлым и текущим событиям в области людских ресурсов, прогнозировать потребности в персонале на будущее и содействовать руководству в планирование мер в области людских ресурсов.

Воздействие:

обеспечение руководства средством самостоятельно консультироваться с точной актуальной информацией по персоналу, включая статистику и тенденции. Будут значительно сокращены накладные расходы, присутствующие при подготовке отчётов для анализа людских ресурсов, так как все данные по людским ресурсам будут храниться в одном доступном источнике, т.е. в Информационно-отчетной системе по управлению людскими ресурсами.

Инициативы по рационализации:

Отчётность: Ведущий специалист/старший сотрудник, Отдел управления людскими ресурсами/ODPM

Основные продукты (включая инициативы рационализации продукта)	Достижения в 2010-2011 годах	Мероприятия на 2012- 2013 годы	Показатели	Сроки исполнения	Положение дел с выполнением
1. Обновлена база данных, в которой облегчена процедура получения данных и заложена функциональность по управлению персоналом (ПНД)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Успешный запуск базы данных в эксплуатацию после пробного пуска (ноябрь 2010 года)</li> <li>▪ Обеспечены гарантии качества данных (ноябрь 2010 года)</li> </ul> <p>В базу данных введены дополнительные категории данных (декабрь 2010 года)</p>	-	-	-	
2. Для конечных пользователей, прошедших обучение, в системе доступны актуальные информационные отчёты по людским ресурсам	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Испытание бета-версии и успешный запуск в эксплуатацию (октябрь 2010 года)</li> <li>▪ Доводка отчётов и</li> </ul>	-	-	-	

	<p>пользовательского интерфейса после сдачи в эксплуатацию (октябрь 2010 года)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Возможность создания расширенных отчётов (декабрь 2010 года)</li> </ul>				
<p>3. Создание комплексной платформы Информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами, поддерживающей аналитические отчёты по всему спектру данных в области людских ресурсов.</p>	<p>Вторая фаза Информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами была приостановлена в 2011 году в связи развёртыванием Глобальной программы управления ресурсами (включая обновление программы Oracle Release 12), планируемом на 2012 год.</p>	<p>Согласование объёма второй фазы Информационно-отчетной системы по управлению людскими ресурсами и завершение её реализации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полностью удовлетворить потребность в высококачественном перекрестном функциональном анализе данных по людским ресурсам из единой базы данных .</li> <li>• Обеспечивать управленческую отчётность и анализ на основе самообслуживания и обеспечить полное соответствие форм отчётности информационным потребностям Организации</li> <li>• Расширенное хранилище самостоятельно подготовленных форм отчётности с улучшенным качеством данных.</li> </ul>	<p>Конец двухгодичного периода 2012-2013 годов</p>	

**Y03G204 – правила и процедуры найма и комплектования штатов, способствующие своевременному и эффективному найму персонала и отвечающие установленным целям в плане гендера и географического представительства**

**Обзор:**

Для того чтобы оставаться центром передового опыта во всех сферах её компетенции, Организация в процессе отбора будет по-прежнему уделять первостепенное внимание компетентности и технической эффективности процесс отбора и найма продолжит строиться на основе безусловного приоритета технической компетентности. В то же время, будут внедрены процедуры отбора и найма, способствующие достижению гендерного равенства и географического баланса в соответствии с неоднократными указаниями руководящих органов. Принимая во внимание, что высококвалифицированные кандидаты, включая женщин, отказываются от предложения работы в связи с длительным периодом отбора, будут реализованы различные меры с целью существенного сокращения времени найма. После утверждения системы квалификационных требований, общие процессы найма и комплектования штатов значительно укрепятся в связи с систематическим и последовательным включением квалификационных требований в процесс отбора кандидатов.

**Выгоды:**

Сокращение времени найма предотвратит потерю лучших отобранных кандидатов и будет способствовать превращению ФАО в центр передового опыта. Будет сэкономлено и перенаправлено на решение более важных задач значительное количество рабочего времени персонала. Будет получена экономия за счет повышения эффективности.


**Инициативы по рационализации:**



1. Отдел управления людскими ресурсами пересмотрел процедуры найма сотрудников категории специалистов на посты, финансируемые за счёт Регулярной программы Организации. Ожидается, что внедрение предлагаемых процедур приведёт к сокращению нынешнюю среднюю продолжительность процесса найма с девяти до трёх месяцев, а так же к значительной экономии трудозатрат персонала.
2. Пересмотренные процедуры найма персонала категории общего обслуживания также позволит Организации сэкономить как средства, так и трудозатраты.
3. Также пересматривается процедура отбора младших сотрудников категории специалистов с целью ускорения процесса предварительного рассмотрения заявлений.



**Отчётность:**


Пересмотренные процедуры отбора: Начальник Подотдела найма и укомплектования штатов (CSHR)

Обучение собеседованиям на основе квалификационных требований: Начальник Подотдела повышения квалификации и обучения персонала (CSHT)

Основные продукты (включая инициативы рационализации продукта)	Достижения в 2010-2011 годах	Мероприятия на 2012-2013 годы	Показатели	Сроки исполнения	Положение дел с осуществлением
1. Рационализированные процедуры отбора	Сокращена продолжительность процесса найма, что признано как внутренними, так и внешними аудиторами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проекты пересмотренных процедур отбора сотрудников категории специалистов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Представление Генеральному директору</li> <li>• Сокращение продолжительности процесса отбора с 9 до 3 месяцев.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• июнь 2012 года</li> <li>• 2012 год, в случае утверждения</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проекты пересмотренных процедур отбора в Резерв временного персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономия трудозатрат в размере 200 рабочих дней</li> <li>• Представление Генеральному директору</li> <li>• Сокращение трудозатрат персонала в подразделениях, занимающихся наймом</li> <li>• Экономия в 1,6 млн. долл. США</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012 год, в случае утверждения</li> <li>• июнь 2012 года</li> <li>• 2012 год, в случае утверждения</li> </ul>	
2. Пересмотренная политика в отношении географического распределения	<p>За последние два года удалось добиться ощутимого прогресса: доля надлежащим образом представленных стран выросла с 61% в январе 2010 года до 72% в январе 2012 года. Число непредставленных стран уменьшилось с 45 в январе 2010 года до 31 в январе 2012 года, а перепредставленных стран – с 14 до 5.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Публикация отчёта по итогам 2011 года</li> <li>• Постановка годовых задач по департаментам</li> <li>• Отчёты за двухлетний период</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отчёт опубликован</li> <li>• Сразу же после уточнения пересмотренного проекта ПРБ</li> <li>• июль и декабрь 2012 года</li> <li>• Увеличение число адекватно представленных стран</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• середина мая 2012 года</li> <li>• конец 2012 года</li> <li>• декабрь .2013 года</li> </ul>	
3. Программа младших сотрудников категории специалистов	<p>Успешное завершение процесса отбора первой группы младших сотрудников категории специалистов в июле 2011 года.</p> <p>Успешно организована и пройдена всеми младшими сотрудниками категории специалистов программа профессиональной ориентации.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отбор второй группы младших сотрудников категории специалистов к сентябрю 2012 года; большинство будет распределено в децентрализованные отделения для укрепления приоритетных направлений работы,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отбор и назначение младших сотрудников категории специалистов</li> <li>Организация программы</li> </ul>	<p>сентябрь 2012 года</p> <p>сентябрь 2012 года</p>	

		<p>сохранённых в ПРБ.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Так же, как и в 2011 году, будет организована специальная программа профессиональной ориентации, рассчитанная конкретно на младших сотрудников категории специалистов.</li> <li>• Отслеживать переход нынешних младших сотрудников категории специалистов на регулярные посты.</li> <li>• Найм третьей группы младших сотрудников категории специалистов с выходом на работу в январе 2014 года.</li> </ul>	<p>профессиональной ориентации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% младших сотрудников категории специалистов перешли на регулярные посты</li> <li>• Завершение процесса найма</li> </ul>	<p>декабрь 2012 и июнь 2013 года</p> <p>октябрь 2012 года</p>	
4. Достижение корпоративных целей по географической мобильности	Осуществлено 87 географических переводов из 100 запланированных	Реализация новой программы мобильности и мониторинг достижения целей для облегчения переводов сотрудников между местами службы. Тщательный анализ опыта применения новых процедур на предмет внесения требующихся корректировок.	Число географических перемещений	конец 2012 года	
5. Системы найма	<p>Начало эксплуатации новой системы электронного найма iRecruitment в октябре 2011 года</p> <p>Обновление домашней страницы в октябре 2011 года</p>	<p>Расширение системы за рамки постов, финансируемых за счёт Регулярной программы в течение 2012 года</p> <p>Полная переделка всего веб-сайта для обеспечения единообразия, интерактивности</p>	<p>Посты включены в систему электронного найма iRecruitment</p> <p>Запуск нового веб-сайта по трудоустройству</p>	<p>конец 2012 года</p> <p>апрель 2012 года</p>	

		и подключения портала трудоустройства			
6. Отражение квалификационных требований в процесса найма и комплектования штатов	В ожидании завершения разработки системы квалификационных требований	Обучение собеседованиям на основе квалификационных требований  Внесение изменений в инструкции по найму и комплектованию штатов	Проведено обучение  Изменения внесены	конец 2013 года  середина 2013 года	



**Y03G210: программы и механизмы обучения и развития, разработанные и осуществляемые в соответствии со стратегией обучения, соответствующей организационным нуждам**

Обзор:

- 1) Создание системы обучения в целях (i) обеспечения соответствия политику обучения с организационными приоритетами, направленными на поддержку мобильного, гибкого и талантливому персонала; (ii) обеспечения возможностей для обучения и развития карьеры всем сотрудникам, включая механизмы повышения технических навыков; (iii) обеспечения соответствия программ требующимся целям в области развития, указанным в ПЕМС, и их действенной связи с новой системой квалификационных требований после её принятия; (iv) обеспечения мониторинга программ для поддержания их актуальности.
- 2) Укрепление руководящих компетенций и поощрение непрерывного обучения и развития нынешних и растущих руководителей и лидеров ФАО.
- 3) Обеспечение на постоянной основе качественных, актуальных и своевременных услуг по обучению и повышению квалификации сотрудникам ФАО на протяжении всего карьерного цикла в ФАО с учётом меняющихся потребностей и приоритетов Организации. Это включает набор продуктов и услуг, рассчитанных на децентрализованные отделения и на штаб-квартиру, предназначенных для обеспечения владения сотрудниками необходимыми ключевыми, направленными на результат техническими навыками и поведенческими свойствами, необходимыми для эффективного содействия достижения ФАО её стратегических целей на всех направлениях работы.

Воздействие/выгоды.

Приняты чёткие планы развития, персоналу предоставлены соответствующие возможности для обучения для достижения результатов с помощью укрепленных технических навыков и поведенческих компетенций. Основные программы предлагаются в различном формате (очное и дистанционное обучение) с целью поддержки персонала на протяжении жизненного цикла. Руководящие компетенции развиваются, и их оценка постепенно включается в другие процессы в Организации (напр., найм на определённые руководящие посты). Все децентрализованные отделения располагают соответствующими навыками и средствами для осуществления эффективной разработки страновых программ.

Инициативы по рационализации:

Принцип «одного окна» во всей деятельности, связанной с обучением технически и поведенческим компетенциям, позволяющий легко контролировать посещаемость и отчитываться о проделанной работе на всех объектах (в течение двухлетнего периода с вводом новой платформы обучения). Применять «зелёную хартию» ООН ко всем учебным программам ФАО.

Отчётность:

Начальник Подотдела повышения квалификации персонала

Основные продукты (включая инициативы рационализации продукта)	Достижения в 2010- 2011 годах	Мероприятия на 2012-2013 годы	Показатели	Сроки исполнения	Положение дел с осуществ- лением
1. Разработка стратегии обучения для развития навыков, компетенций и знаний сотрудников ФАО, требующихся для эффективного	В конце 2011 года в целях разработки новой стратегии подготовлен подробный отчет для обобщения накопленного опыта и общей оценки.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обзор существующих программ (также в свете обзора стратегии коммуникации и данных по целям развития в рамках ПЕМС)</li> <li>• Оценка и обзор предлагаемой стратегии в партнёрстве с</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Итоги обзоры представляются высшему руководству</li> <li>• Распространение и обсуждение предлагаемой</li> </ul>	май  июнь	

осуществления программ ФАО.		департаментами и отделениями <ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершение разработки стратегии</li> </ul>	стратегии для учёта высказанных мнений. Разработка стратегии завершена.	июль	
2. Завершен пересмотр политики внешнего обучения, в результате которого (i) уточнены механизмы повышения технической квалификации, доступные для персонала (ii) обеспечено справедливое распределение ресурсов по повышению квалификации среди персонала	В 2011 году в целях подготовки предложений проанализированы заявки на внешнее обучение, а также растущие корпоративные потребности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершена разработка проекта политики</li> <li>• Документ представлен высшему руководству и органам, представляющим персонал</li> <li>• Публикация документы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утверждение политики, её осуществление и создание механизмов мониторинга</li> </ul>	июнь	
3. Корпоративная платформа обучения для обеспечения возможностей для обучения всему персоналу (в соответствии с минимальным сроком в 2,5 дня, отведённым на обучение) и распространение по всей Организации информации о возможностях для повышения квалификации по техническим и поведенческим компетенциям- в партнёрстве с децентрализованными отделениями и подразделениями штаб-квартиры.	Успешное завершение пилотной программы, которой в 2011 году воспользовались 300 чел. во всём мире. В конце 2011 года закуплена платформа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработан проект, созданы проектная группа и группы пользователей, выделены ресурсы</li> </ul> Запуск в два этапа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реализация платформы</li> <li>• Успешно отслеживается участие в программах дистанционного обучения</li> </ul> Положительные отклики пользователей (выявляются через оценки через платформу)	июль 2012 года  сентябрь 2012 года	
4. Предоставляются возможности для обучения по ключевым руководящим компетенциям ФАО в целях повышения квалификации подготовки нынешних и растущих руководящих работников	В 2011 году были разработаны и начаты основные программы повышения квалификации руководителей	Проведено обучение по курсам «Основы менеджмента» и «Эффективное руководство» (оценка на 2012 год - 140 слушателей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все программы для руководителей оцениваются с помощью ключевых показателей производительности (КПП) по 3-4 бальной шкале по каждому КПП</li> </ul>	140 участников	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Участники доводят планы действия до сведения своих руководителей и отражают их в планах повышения квалификации ПЕМС</li> </ul>		
5. Процесс аттестации руководителей, стимулирующий повышение квалификации и позволяющий ФАО включить оценку компетенций в процесс принятия решений по отбору и повторным назначениям.	В 2010 году была проведена комплексная оценка аттестационных центров, результаты которой были учтены при создании нового Центра аттестации руководства организованного и перестроенного в 2011 году совместно с учреждениями, расположенными в Риме	<ul style="list-style-type: none"> <li>Координировать процесс отбора кандидатов в Центр аттестации руководства со стратегией назначения на ключевые посты (напр., представителей ФАО) (порядка 70 сотрудников в 2012 году, в т.ч. развертывание по крайней мере в одном региональном отделении)</li> <li>Внедрить процесс виртуальной аттестации с установленным профилем компетенций для представителей ФАО и критериями успешной аттестации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Созданы Центры аттестации руководителей</li> <li>Внедрен процесс аттестации будущих представителей ФАО; отбор осуществляется на основе согласованного профиля (с помощью Центров аттестации руководителей либо виртуальной оценки)</li> <li>Отчёты о компетенции руководителей анализируются с целью выявления пробелов и потребностей в повышении квалификации</li> </ul>	80 участников май  ежегодно	
6. Программы развития карьеры связаны с обучением, ПЕМС и мобильность поддерживают развитие карьеры в соответствии с организационными стратегическими целями	В июле 2011 года был назначен сотрудник, отвечающий за развитие карьеры  Начало консультаций с заинтересованными сторонами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка механизма развития карьеры</li> <li>Обеспечение онлайн-доступа для всех сотрудников к информации и механизмам развития карьеры</li> <li>Учреждение программы корпоративного мониторинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рост удовлетворенности персонала при следующем опросе по сравнению с данными опроса 2010 года</li> </ul>	апрель  май  сентябрь	
7. Семинар по эффективной разработке страновых программ для	В прошлом году было осуществлено шесть	<ul style="list-style-type: none"> <li>Первый этап (март)</li> <li>С регионами согласовывается</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Для выявления степени</li> </ul>	Страны, которым	

<p>обеспечения интеграции, сотрудничества и единства в контексте разработки страновых программ во всех основных областях компетенции под руководством FO X1.</p>	<p>пилотных проектов по планированию работы страновых отделений, полученный опыт отражён в схеме работы по обучению подготовки страновых программ.</p>	<p>порядок развёртывания вспомогательных модулей</p>	<p>удовлетворённостью поддержкой механизма для разработки страновых программ используются ключевые показатели результатов деятельности</p>	<p>необходим механизм для разработки страновых программ, по требованию</p>	
--	--	--	--	--	--

**Y03G206 - система квалификационных требований ФАО, обеспечивающая корпоративный контекст для описания постов, найма, управления служебной деятельностью и повышения квалификации персонала**

Обзор стратегии:

Создание пересмотренной системы квалификационных требований, которая будет использоваться в работе с персоналом по всей Организации - всех ступеней, во всех департаментах и на всех местах службы.

Квалификационные требования отражают поведенческие модели, которые люди используют для наиболее эффективного выполнения своей работы. В сочетании с техническими навыками и знаниями, квалификационные требования применяются для определения того, что требуется людям для наиболее эффективной работы. Задачей системы квалификационных требований как таковой является постановка чётких ориентиров персоналу в отношении поведения, ожидаемого от него на рабочем месте.

Воздействие:

Эта система будет способствовать управлению основными процессами, связанными с людскими ресурсами (включая найм, управление служебной деятельностью, повышение квалификации персонала, планирование штатов и мобильность), с применением комплексного и последовательного набора квалификационных требований в соответствии с корпоративной стратегией ФАО.

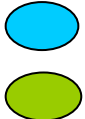
Инициативы по рационализации:

Применение системы квалификационных требований будет непосредственно влиять на следующие мероприятия и функции в области людских ресурсов:

- пополнение библиотеки квалификационных профилей сотрудников;
- целевая работа по повышению квалификации персонала для конкретных постов на конкретном уровне;
- поддержка планирования людских ресурсов - предоставление способа сопоставления потребностей Организации (на различных уровнях) с имеющимся персоналом и стратегии комплектования штатов
- поддержка оценки служебной деятельности сотрудников во время ежегодных аттестаций в рамках ПЕМС с применением общего набора квалификационных требований и навыков;

Отчётность:

Ведущий специалист/старший сотрудник, Отдел управления людскими ресурсами/ODPM

Основные продукты (включая инициативы рационализации продукта)	Достижения в 2010-2011 годах	Мероприятия на 2012-2013 годы	Показатели	Сроки исполнения	Положение дел с осуществлением
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание системы квалификационных требований ФАО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершение первого этапа создания системы квалификационных требований</li> <li>• Документ включает замечания, полученные во время его обсуждения с целевыми группами и заинтересованным сторонами, включая Группу по изменению общеорганизационной</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение, совместно с Отделом политики в области людских ресурсов, Стратегической связи между системой квалификационных требований ФАО с другими процессами в области людских ресурсов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завершение разработки системы квалификационных требований</li> <li>• Система квалификационных требований полностью согласована с</li> </ul>	<p>декабрь 2011 года</p> <p>декабрь 2013 года</p>	

	культуры, Группу по укреплению потенциала, Группу по обмену знаниями, Союз сотрудников общего обслуживания, Ассоциацию специалистов ФАО, Группу по этике и Группу по гендерному равенству.		другими функциями в области людских ресурсов (включая, найм, управление служебной деятельностью, повышение квалификации персонала, планирование штатов и мобильность)		
--	--	--	---	--	--

**Y03G208 - политика в области управления людскими ресурсами, поддерживающая организационные цели и применяющая передовой опыт управления в ООН и в области людских ресурсов**

Обзор:

Такая политика внедрит процессы в поддержку мобильности в рамках ФАО и в рамках Общей системы Организации Объединённых Наций. Мобильность персонала будет важным компонентом стратегии комплектования штатов ФАО на всех уровнях Организации. Функциональные и географические назначения будут поддерживать и отражать как цели организации, так личные и карьерные потребности каждого сотрудника.

Начиная с 2012 года, Система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) получит статус официальной оценки служебной деятельности, на основе которых могут приниматься административные и управленческие решения. В настоящее время разрабатываются дополнительные правила по формальному признанию положительной оценки работы и мерам принимаемым в связи с неудовлетворительным выполнением служебных обязанностей. Предполагается, что они вступят в силу в третьем квартале 2012 года. Для мотивирования персонала будет применяться система системы наград и поощрений, в рамках которой будут отмечаться исключительные результаты, что будет способствовать удержанию талантливых сотрудников. Неотъемлемой составной частью системы управления служебной деятельностью будет принятие мер в связи с неудовлетворительным выполнением служебных обязанностей.

После принятия Плана действий по учёту гендерных требований в области людских ресурсов будет опубликована комплексная политика Организации по гендерному равенству. Достижение гендерного баланса среди сотрудников категории специалистов и более высоких категорий в Организации представляется важным не только в плане принятия передового корпоративного опыта, но и целостности мандата ФАО и её положения как участника Общей системы Организации Объединённых Наций.

Политика и процессы в области людских ресурсов по мере необходимости будут пересматриваться и дополняться, как потребуется для поддержки введения, начиная с 2014 года, корпоративной системы квалификационных требований в качестве средства управления людскими ресурсами.

Ожидаемое воздействие:

Выгоды мобильности подробно документированы. Предоставляя сотрудникам возможности ротации между различными отделениями и функциями, Организация содействует развитию более гибкого и разностороннего персонала, лучше понимающего особенности работы на различных местах и участках службы; способствует развитию карьеры, личному росту и обновлению навыков, а также расширению компетенции персонала и росту удовлетворённости работой.

Прочная система управления служебной деятельностью будет мотивировать персонал в целом, способствовать удержанию хороших работников и поддержанию авторитета руководства службой управления людскими ресурсами.

Подобные инициативы, направленные на поддержание и расширение разностороннего и универсального характера нашего персонала, наряду с более сбалансированным гендерным представительством на всех уровнях, будут усиливать инновации и креативность в Организации и помогут нам лучше реализовать цели Организации.


Инициативы по рационализации:

Пересмотр модальностей заключения контрактов с внештатными сотрудниками с целью рационализации и упрощения процесса найма для подразделений, занимающихся наймом, а также обеспечения справедливого и последовательного подхода к внештатным сотрудникам

Пересмотр практики делегирования ответственности в области людских ресурсов и связанных с ними сферах с целью упрощения процессов и делегирования полномочий по принятию решений на соответствующий уровень ответственности в Организации

Отчётность:



Начальник Подотдела политики в области людских ресурсов при поддержке соответствующих подразделений

Основные продукты (включая инициативы рационализации продукта)	Достижения в 2010-2011 годах	Мероприятия на 2012-2013 годы	Показатели	Сроки исполнения	Положение дел с осуществлением
1. Внедрена политика ротации между штаб-квартирой и децентрализованными структурами на основе стимулов, с четкими критериями, обеспечивающая также мобильность между учреждениями	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Выпущено и применяется с декабря 2010 года временное руководство по краткосрочной и долгосрочной мобильности</li><li>▪ Пересмотренная внутренней рабочей группой политика в области мобильности в мае 2011 года вынесена на внутренние консультации, завершившиеся в декабре 2011 года.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ С учётом полученных замечаний предлагаемые политика и программа мобильности будут доработаны и вынесены на внутренние консультации</li><li>▪ Окончательный вариант проекта документа дорабатывается Отделом управления людскими ресурсами</li><li>▪ В целях поддержки мобильности в рамках Общей системы Организации Объединенных Наций будут разработаны дополнительные правила/руководства по праву на возвращение и процедуре отбора назначений в порядке временных переводов</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ конец июля 2012 года</li><li>▪ конец сентября 2012 года</li><li>▪ конец сентября 2012 года</li></ul>	
2. Принятие политики наград и поощрений, и также мер в связи неудовлетворительной работой	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ нет данных</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Представить первый проект</li><li>▪ Завершить внутренние консультации, в том числе с представителями органов</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ июнь 2012 года</li><li>▪ август</li></ul>	



		<p>персонала и высшим руководством</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Окончательный вариант проекта документа представлен Генеральному директору</li> </ul>		<p>2012 года</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>конец сентября 2012 года</li> </ul>	
<p>3. Приняты План действий по учёту гендерных требований в области людских ресурсов и Политика по гендерному равенству</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Комитет по людским ресурсам одобрил План действий в области людских ресурсов в октябре 2011 года</li> <li>План в области людских ресурсов в феврале 2012 года был представлен на утверждение Генеральному директору</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>После принятия Стратегического плана в области людских ресурсов будет разработана политика по гендерному равенству в поддержку осуществления Плана в области людских ресурсов и установлен целевой показатель гендерного паритета</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>октябрь 2012 года</li> </ul>	
<p>4. Процесс разработки, осуществления и пересмотра политики в области людских ресурсов эффективно возглавляется и координируется функцией по управлению людскими ресурсами</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>По итогам внутренних консультаций предложения по пересмотру политике гибкого графика работы были доработаны в апреле 2011 года и в октябре 2011 года представлены в Комитет по людским ресурсам Комитет по людским ресурсам запросил дополнительную информацию в связи с пересмотренным предложением по гибкому графику работы</li> <li>Использование пенсионеров – пересмотр нынешней политики использования пенсионеров в течение двух лет после внедрения пересмотренной программы (нынешняя принята в апреле 2010 года)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предложения будут представлены в Комитет по людским ресурсам и в Канцелярию Генерального директора после дополнительных консультаций в рамках Общей системы Организации Объединенных Наций</li> <li>Предложение должно быть представлено на внутренние консультации</li> <li>Окончательный документ направлен Генеральному директору для принятия решения</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>май 2012 года</li> <li>конец апреля 2012 года</li> <li>конец июня 2012 года</li> <li>конец 3 кв. 2013 года</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пересмотр введённых в 2010 году Программы для младших сотрудников категории специалистов и Программы для стажёров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Завершены внутренние консультации, в том числе с подразделениями, занимающимися наймом, младшими сотрудниками категории специалистов и стажёрами Подготовлены предложения по внесению необходимых изменений</li> <li>▪ При необходимости – публикация пересмотренной политики</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ конец 2013 года</li> </ul>	
5. Инициативы по рационализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обзор модальностей заключения контрактов с внештатными сотрудниками с целью рационализации и обеспечения справедливого и последовательного подхода к внештатным сотрудникам Отдел управления людскими ресурсами представил проект подробного руководства по классификации и вознаграждению нештатных сотрудников на рассмотрение и одобрение высшего руководства в декабре 2011 года</li> <li>▪ Пересмотр практики делегирования ответственности в области людских ресурсов и связанных с ними сферах с целью упрощения процессов и делегирования полномочий по</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ После одобрения - консультации с заинтересованными внутренними сторонами</li> <li>▪ По завершении консультаций – пересмотр и публикация обновлённого руководства</li> <li>▪ Пересмотр документ должен быть завершён и он может применяться в сочетании с пересмотренным процедурами обработки финансовых документов и выплат внештатным сотрудникам (см. проект R12)</li> <li>▪ Критический обзор нынешней практики делегирования</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ май 2012 года</li> <li>▪ июнь 2012 года</li> <li>▪ 33/4 кв. 2012 года</li> <li>▪ конец марта 2012 года</li> </ul>	

	<p>принятию решений на соответствующий уровень ответственности в Организации</p>	<p>ответственности и предложения о внесении изменений представлены в Канцелярию Генерального директора на рассмотрение и для принятия решения</p>			
<p>6. Пересмотрена Политика профилактики притеснений. Помимо других аспектов, внесены изменения в практику проведения расследований. Пересмотрены по инициативе ООН. Доступна программа дистанционного обучения по предотвращению преследований</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Завершен обзор политики совместно с заинтересованными сторонами и другими учреждениями ООН, разрабатывается проект пересмотренной политики</li> <li>Достигнута договорённость с родственными учреждениями об актуализации курса дистанционного обучения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проект пересмотренной политики должен быть разработан и представлен заинтересованным сторонам; курса дистанционного обучения должен быть актуализирован и доступен в режиме онлайн</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>конец 2012 года</li> </ul>		
<p>7. Разрабатывается политика защиты личных данных и вопросов частного характера</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В декабре 2011 года начались предварительные консультации с архивной службой. Совместно с другими подразделениями ведётся разработка проекта политики защиты личных данных и вопросов частного характера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предлагаемый документ представлен заинтересованным сторонам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>конец 2012 года</li> </ul>		
<p>8. В рамках поддержки внедрения в область управления людскими ресурсами системы квалификационных требований пересматривается и формулируется соответствующая политика.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Система квалификационных требований будет внедрена в ФАО в ходе текущего двухлетнего периода. После необходимого обучения, напр., собеседованиям на основе квалификационных требований, адаптации систем и процессов для инкорпорирования квалификационных требований в процессы управления людскими ресурсами, начиная с 2014 года система будет использоваться как средство управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>конец 2013 года</li> </ul>		

		<p>В качестве элемента подготовительной работы к успешному внедрению системы квалификационных требований в 2014 году , политика будет пересматриваться с тем, чтобы она соответствовала системе и способствовала её внедрению</p>			
--	--	---	--	--	--

Y03G212 – для обеспечения оптимальной и своевременной поддержки персонала ФАО и других учреждений, находящихся в Риме, повышаются уровень социальной защиты, заработной платы, пенсий и услуг медицинского страхования

Обзор:

Административный процесс найма и обслуживания внештатных сотрудников в настоящее время сильно фрагментирован и включает много дублирующих и нестандартных операций. Данным по некоторым категориям нештатного персонала не вводятся на систематической основе в систему управления людскими ресурсами.

Сроки проведения обзора целесообразно совместить с работой в рамках Глобальной стратегии мобилизации ресурсов, так как Организации предстоит выполнить большой объем работы для тестирования и апробирования обновлённой функциональности R12 для обработки данных по внештатным сотрудникам.

Использование этой возможности для осуществления важных и сильно запоздавших перемен позволит получить наибольшую отдачу от инвестиций в бизнес-единицы.

Её развёртывание предоставляет ФАО возможность ввести стандартизацию, системный контроль и улучшенную регистрацию данных.

Воздействие:

Внештатные сотрудники составляют более 50% от общей численности персонала ФАО (ежегодно заключается порядка 13 тыс. контрактов). Эти данные получены по итогам опросов клиентов в отношении работы по медицинскому страхованию, проведённых компанией Ван Бреда Интернешенел (распорядитель исков) и Подотделом социального обеспечения, заработной платы и пособий в конце 2010 – начале 2011 года.

Инициативы по рационализации:

Дублирующие операции по найму и обслуживанию будут существенно сокращены за счёт автоматизации большинства операций в области людских ресурсов; «сертификация работы» будет обрабатываться и регистрироваться в системе Oracle (модуль учёта рабочего времени и трудозатрат); все выплаты внештатным сотрудникам будут рассчитываться и производиться по ведомости заработной платы (операции ручной калькуляции и обработки отсутствуют).

Будут также рассмотрены дальнейшие возможности рационализации операций по проводкам в сфере медицинского и немедицинского страхования, а также по отдельным функциям обслуживания пенсий.

Отчётность:

Начальник Подотдела социального обеспечения

Основные продукты (включая инициативы рационализации продукта)	Достижения в 2010-2011 годах	Мероприятия на 2012- 2013 годы	Показатели	Сроки исполнения	Положение дел с осуществлением
<p>Общие и рационализированные процессы обслуживания внештатных сотрудников</p> <p>Стандартная система «сертификации работы» (модуль учёта времени и трудозатрат Oracle)</p> <p>Единая методология выплаты вознаграждения, включающая все категории внештатных работников</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полный анализ затрат-выгод и объема, начат в июле 2011 года</li> <li>• Был выбран наиболее предпочтительный вариант из трёх (оплата по ведомости)</li>   <li>• Опрос, проведённый компанией Ван Бреда Интернешенел в 2010 году и выборочный опрос случайно выбранных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выпуск итогового решения вместе с внедрением программы Глобальной системы управления ресурсами (ноябрь-декабрь 2012 года)</li>   <li>▪ Новые мероприятия: повышения уровня</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Все выходные продукты соответствуют этапам проекта Глобальной системы управления ресурсами</li> </ul>	<p>декабрь 2012 года</p> <p>декабрь</p>	<p>В соответствии с Глобальной системой управления ресурсами</p>

	<p>сотрудников показали, что порядка 95% опрошенных были удовлетворены или полностью удовлетворены услугами, оказываемыми как Подотделом социального обеспечения, заработной платы и пособий, так и Ван Бредой</p>	<p>обслуживания там, где были выявлены недостатки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ новый опрос клиентов к концу 2012 года</li>   <li>▪ После завершения проекта развития по внештатному персоналу в ноябре-декабре 2012 года будет проведён первоначальный анализ затрат-выгод децентрализации ряда функций социального обеспечения, основывающийся на обзоре, проведённом внешним консультантом, а также силами Подотдела социального обеспечения, заработной платы и пособий</li> </ul>		<p>2012 года</p> <p>декабрь 2012 года</p>	
--	--	---	--	--	--

**Y03G218 – в ФАО внедрены эффективное планирование организационной структуры и штатного расписания.**

Обзор стратегии:

Разработать комплексную систему типовых должностных инструкций для поддержки планирования организационного процесса, комплектования штатов и планирования потребности в персонале. Разработка механизма планирования потребности в персонале для удовлетворения корпоративных потребностей в планировании людских ресурсов в соответствии с системой квалификационных требований и в целях достижения стратегически целей Организации.

Воздействие:


Сокращение работы по введению, а также классификации постов для концентрации на стратегическом планировании людских ресурсов и организационной структуры в поддержку корпоративной стратегии ФАО. Внедрение типовых описаний должностных инструкций и связанных с ними функциональных компетенций выведет ФАО на уровень других учреждений ООН и передового опыта в частном секторе.

Инициативы по рационализации:

- применение типовых должностных инструкций при введении постов, проведении процессов найма и составлении индивидуальных планов работы
- картирование и группирование семейств постов, гармонизация названий постов
- ускорение процедур внутреннего и внешнего найма;
- поддержка создания ежегодных соглашений об индивидуальном рабочем плане для целей ПЕМС;
- выявление возможностей для профессионального роста и поощрения;
- содействие мобильности и переводам в рамках Организации и между различными семействами постов.

Отчётность:

Ведущий специалист/старший сотрудник, Отдел управления людскими ресурсами/ODPM

Основные продукты (включая инициативы рационализации продукта)	Достижения в 2010-2011 годах	Мероприятия на 2012-2013 годы	Показатели	Сроки исполнения	Положение дел с осуществлением
Создание и внедрение типовых должностных инструкций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексный обзор 4115 действующих постов и 1076 названий постов сотрудников категории специалистов и более высоких категорий в штаб-квартире и в децентрализованных отделениях В частности, Отдел управления людскими ресурсами проанализировал все категории постов, подпадающие под категории от 1A до 1U «Специализированная, руководящая и техническая работа» согласно Общей классификации профессиональных групп;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Картирование и группирование должностных инструкций для категории общего обслуживания</li> <li>• Пересмотр всех названий постов в категории общего обслуживания</li> <li>• Разработка названий должностных обязанностей для</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достигнуто сокращение числа профессиональных групп и семейств постов</li> <li>• Завершена гармонизация названий постов</li> <li>• Завершение создания типовых должностных</li> </ul>	<p>июнь 2012 года</p> <p>июнь 2012 года</p> <p>декабрь 2012 года</p>	

	<p>(ССОГ), принятой КМГС, что составило 735 задействованных названий постов, и 1865 реальных постов</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В целях гармонизации Отдел управления людскими ресурсами предлагает сократить число названий постов (категорий специалистов и руководителей) с 735 до 163 и сохранить 12 наиболее актуальных из 20 семейств постов по версии ССОГ</li> </ul>	<p>категорий общего обслуживания, специалистов и руководителей в рамках соответствующих семейств постов по согласованию с заинтересованным сторонами</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Адаптация модулей системы управления людскими ресурсами Oracle к потребностям ФАО</li> </ul>	<p>инструкций для всех категорий</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание электронного хранилища форм для поиска и заполнения (Oracle R12)</li> </ul>	<p>январь 2013 года</p>	
<p>Разработка механизм планирования персонала</p>	<p>нет данных</p>	<p>Система планирования персонала предусматривает проведение трех основных мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализ предложения, что включает профилирование нынешнего персонала ФАО и прогнозирование будущей потребности;</li> <li>анализ предложения, которое определяет будущие потребности ФАО в персонале;</li> <li>анализ пробелов, входе которого сравниваются результаты анализа спроса и предложения рабочей силы для выявления различий и заполнения с помощью таких средств управления людскими ресурсами как мобильность, найм, перевод и повышение квалификации персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработана рамочная концепция</li> <li>Внедрены механизмы отчётности и мониторинга для поддержки анализа спроса и предложения (Oracle R12)</li> <li>На основании анализа пробелов предпринимаются ключевые мероприятия в области людских ресурсов</li> </ul>	<p>июнь 2012 года</p> <p>январь 2013 года</p> <p>начиная с января 2014 года</p>	