

Рассмотрение стратегических рамок управления людскими ресурсами и влияния рекомендаций всестороннего обзора

Резюме прогресса, достигнутого с марта 2009 года

Со времени последнего заседания Рабочей группы III КоК НВО, посвящённого этой теме, руководство продолжило продвижение вперёд в разработке Стратегических рамок управления людскими ресурсами. Эти рамки охватывают три сводные цели ЛР: а) создать условия для того, чтобы сотрудники работали с высшим качеством и высокой производительностью; б) система управления людскими ресурсами должна зарекомендовать себя в качестве стратегического партнёра в системе корпоративного управления; и с) предоставлять эффективные и результативные ЛР услуги в поддержку реализации программ. В рамках реализации этих задач руководство определило шесть главных инициатив в области ЛР, составляющих основу для действенной реализации задач. К этим инициативам в области ЛР относятся аттестация сотрудников, профессиональная подготовка менеджеров и руководителей, система управленческой отчётности, новая политика в области ЛР, поддержка реструктуризации и инициативы по оптимизации деятельности. Комитет по финансам на своей сессии 11-15 мая 2009 года рассмотрел дорожную карту реализации каждой из этих инициатив, в которой даётся краткое изложение каждой инициативы и смета потребностей в ресурсах на 2009 год (представленный в Комитет по финансам документ FC 126/16 приводится в Приложении 1). Комитет по финансам признал важнейшее значение этих шести инициатив для успешного реформирования в области ЛР ФАО.

Руководство также продолжило разработку функциональной задачи Y, озаглавленной «Эффективное и результативное административное управление» и заложенных в её основу организационных результатов в связи с подготовкой Среднесрочного плана на 2010-13 годы и Программы работы и бюджета на 2010-11 годы. Это будет положено в основу конкретной проработки основанных на результатах положений стратегии в области ЛР и финансирования её реализации. Поэтому крайне важно, чтобы Стратегические рамки управления ЛР были тесно скоординированы с общими основами функциональных задач ФАО. Руководство убеждено, что три цели в области ЛР соответствуют функциональным задачам и организационным результатам, прорабатываемым для ССП на 2010-13 годы, хотя работа ещё не завершена.

В качестве параллельного мероприятия, в конце апреля был завершён заключительный этап всестороннего обзора, и ответ руководства представлен Рабочей группе III КоК НВО на заседании 20 мая 2009 года. Выдержки из ответа руководства в отношении системы работы с людскими ресурсами и рекомендаций всестороннего обзора приводятся в Приложении 2 к настоящему документу.

Рабочей группе III КоК НВО предлагается: i) принять к сведению предлагаемую привязку рекомендаций ВО к задачам в области ЛР; ii) представить комментарии по рекомендациям ВО и ответу руководства по вопросам ЛР в Приложении 2; iii) подтвердить относительно большое значение, придаваемое области ЛР в контексте нынешнего уровня ресурсов Целевого фонда для реализации ПНД; iv) подтвердить шесть инициатив в области ЛР, изложенных в документе Комитета по финансам, приведённом в Приложении 1, в качестве приоритетных позиций для включения в стратегические и политические рамки управления ЛР и ССП на 2010-13 годы.

Взаимосвязь между рекомендациями ВО, задачами в области управления людскими ресурсами, а также организационными результатами в рамках функциональной задачи У

В контексте разработки Среднесрочного плана на 2010-12 годы, приоритетное внимание уделяется внедрению системы управления по результатам при реализации всех административных и вспомогательных функций, охваченных функциональной задачей У (ФЗ У), озаглавленной «Эффективное и результативное административное управление». При формулировании планов работы в области ЛР неизменно включаются мероприятия по определению основополагающих организационных результатов, показателей и целей, которые необходимо достичь, включая проведение анализа рисков в отношении наиболее критически важных показателей работы и определение стратегий противодействия этим рискам для достижения установленных результатов. Взаимосвязи между тремя целями в области ЛР, объявленными в стратегически и политических рамках Организации в области управления людскими ресурсами, и тремя организационными результатами, лежащими в основе реализации ФЗ У, охарактеризованы в документе FC126/16 (приводится в Приложении 1 к настоящему документу), который был рассмотрен Комитетом по финансам в ходе 126-й сессии. В этом докладе Комитет по финансам *«рекомендовал Секретариату продолжить свои усилия по чёткой координации этих целей в области ЛР с функциональной задачей У... и ожидает, что это будет отражено в подробной проработке заложенных в его основу организационных результатов и показателей Среднесрочного плана (ССП) на 2010-13 годы и Программы работы и бюджета (ПРБ) на 2010-11 годы»*. В этом отношении, координация целей в области ЛР и организационными результатами будет постоянно отслеживаться, в особенности Цель ЛР 2 (система управления людскими ресурсами должна зарекомендовать себя в качестве стратегического партнёра в системе управления организацией) которая связана со всеми организационными результатами в рамках ФЗ У.

Документ FC 126/16 также содержит «дорожную карту» реализации шести главных высокоприоритетных инициатив в области ЛР, причём каждая из них увязана с соответствующим организационным результатом или целью в области ЛР. К этим инициативам в области ЛР относятся аттестация сотрудников, профессиональная подготовка менеджеров и руководителей, система управленческой отчётности, новая политика в области ЛР, поддержка реструктуризации и инициативы по оптимизации деятельности. Комитет по финансам также *«признал важность шести главных инициатив в области ЛР ... как играющих главную роль в действенном достижении целей в области ЛР»*.

Подобным же образом, каждая из рекомендаций ВО связана с одной из трёх задач в области управления людскими ресурсами, включённых в стратегические и политические рамки Организации в области управления людскими ресурсами и, следовательно, с соответствующими организационными результатами ФЗ У. Это важно, поскольку только включение согласованных рекомендаций ВО в эти рамки позволит обеспечить отслеживание хода реализации этих результатов. Рекомендации ВО и возможные взаимосвязи с организационными результатами охарактеризованы ниже.

Организационный результат Y1 - 'Предоставляемые ФАО вспомогательные услуги признаются как ориентированные на клиента, эффективные и хорошо организованные'

Цель ЛР 3: предоставлять эффективные и результативные ЛР услуги в поддержку реализации программ

- (i) придание новых или пересмотренных функций в рамках набора персонала и расширение функции кадрового укомплектования;
- (ii) укрепление и оптимизация, насколько это возможно, набора персонала за счёт внедрения стандартных описаний должностей для объявлений о вакансиях, сокращение сроков публикации объявлений о вакантных должностях категории специалистов, создание единого комитета по отбору для сотрудников категории специалистов, а также реализация системы набора кадров с использованием средств ИТ (iRecruitment) и передача работы по предварительному отбору в ЦСО;
- (iii) придание новых или пересмотренных функций, связанных с формированием штатного расписания;
- (iv) перевод Отдела медицинского обслуживания в ведение управления людскими ресурсами; и
- (v) укрепление стратегии, политики и планирования в области ЛР и коммуникационной деятельности в области ЛР.

Организационный результат Y2 - ФАО является признанным поставщиком полной, достоверной и актуальной управленческой информации'

Цель ЛР 2: система управления людскими ресурсами должна зарекомендовать себя в качестве стратегического партнёра в системе управления организацией

- (i) Необходимо обеспечить, чтобы система управления людскими ресурсами в большей степени играла стратегическую консультативную роль, с тем, чтобы она смогла стать деловым партнёром в общем управлении работой Организации.

Рекомендации ВО в отношении управления информацией рассматриваются в более широком контексте управления информацией и технологиями в рамках ВО всей технологической цепи использования ИТ.

Организационный результат Y3 – 'ФАО является работодателем, признанным за внедрение передового опыта в управление эффективностью деятельности и людскими ресурсами, привержена делу развития персонала и использует преимущества разнообразия своих сотрудников'

Цель ЛР 1: создать условия для того, чтобы сотрудники работали с высшим качеством и высокой производительностью:

- (i) повышение текущего показателя количества сотрудников на одного работника управления людскими ресурсами с целью приближения этого показателя к показателям государственного сектора;
- (ii) изменение названия вышеупомянутой должности на ‘ПГД по кадровым, финансовым и общеорганизационным службам’;
- (iii) вменение ПГД по общеорганизационным службам основных обязанностей в области политики использования людских ресурсов и управления организацией;
- (iv) делегирование Директору по кадрам полномочий по формированию кадровой политики;
- (v) создание Отдела политики и нормативного регулирования;
- (vi) укрепление функций, связанных с управлением качеством работы сотрудников, подготовки кадров и карьерного роста кадров;
- (vii) проведение курсов подготовки кадров для всех руководителей среднего звена ФАО с целью повышения их управленческих навыков, причём особый упор необходимо сделать на вопросы управления людскими ресурсами и их развития;
- (viii) перераспределение профессиональной структуры и компетенций сотрудников категории специалистов, которым получено выполнять кадровые функции таким образом, чтобы они были способны реализовать стратегическую и консультативную роль Отдела в поддержку осуществления программы Организации и стратегических целей;
- (ix) развитие управленческих навыков у руководителей кадровых подразделений; и
- (x) определение приоритетов при проведении мероприятий в соответствии с Картой реализации переходных мер с тем, чтобы ограничить количество инициатив, которые необходимо будет осуществлять одновременно.

В настоящее время эти рекомендации ВО ещё не полностью изучены совместно с консультантами компании «Эрнст энд Янг». Однако членам Рабочей группы III предлагается представить замечания и комментарии относительно рекомендаций по ВО и относительно ответа руководства (приводится в Приложении 2).

Следует отметить, что группа по изменению организационной культуры также подготовила проект видения Организации. После завершения работы над этим документом, любые мероприятия, вытекающие из этого документа, необходимо будет также включить в рекомендации. Как таковой и, как отражено в докладе о 126-й сессии Комитета по финансам, *“Комитет признаёт, что стратегические и политические рамки в области управления людскими ресурсами продолжают быть постоянно совершенствуемым документом, и делает вывод, что общие рамки, учитывающие согласованные рекомендации ВО, должны быть представлены в контексте ССП на 2010-13 годы, который должен быть рассмотрен на его сессии в июле 2009 года”*.

Соображения

В докладе по результатам ВО рекомендуется пересмотреть соотношение сотрудников категории специалистов и категории общего обслуживания, занимающихся вопросами людских ресурсов, таким образом, чтобы улучшить соотношение кадровых работников к общему числу сотрудников. Руководство в принципе согласно с этой рекомендацией и будет стремиться улучшить этот показатель. Однако оно не считает, что стандартное для государственного сектора соотношение 1:100 применимо к ФАО. Более уместно сравнение с другими межправительственными организациями, работающими на основе сходных правил единой системы ООН и сталкивающимися со сходным по своему разнообразию проблемами. Кроме того, руководство согласно с предлагаемой Картой реализации переходных мер. Следует отметить, что сроки, отпущенные на внедрение новых процессов, переработку существующих процессов при сокращении общей доли кадровой функции, требуют осмысления, поскольку реализация стратегических рамок в области людских ресурсов подразумевает весьма значительный объём работы в связи с необходимостью учёта рекомендаций НВО, ПНД, ВО и рекомендаций по изменению культуры деятельности. Следует также отметить, что некоторые инициативы и связанные с ними инвестиционные затраты, предусмотренные в рамках 1 этапа ВО, не были учтены в рекомендациях по 2 этапу ВО. Требуется дополнительное прояснение этого вопроса.

Требуемые последующие шаги и мероприятия

Последующие шаги будут включать в себя учёт результатов обсуждения и рекомендации 126 сессии Комитета по финансам в мае 2009 года, и включение повестки дня в области людских ресурсов в процесс ССП и ПРБ, с тем, чтобы эти мероприятия вписывались в стратегические и политические рамки управления людскими ресурсами и связанные с ними организационными результатами Y1, Y2 и Y3. По результатам этого будет выработана последовательность реализации мер, рекомендуемых ВО и ПНД, а к середине июля будет закончена выработка результатов на уровне Организации и её подразделений.

Рабочей группе III КоК НВО предлагается: i) принять к сведению предлагаемую привязку рекомендаций ВО к организационным результатам функциональной задачи Y; ii) представить комментарии по рекомендациям ВО и ответу руководства по вопросам ЛР (приводятся в Приложении 2); iii) подтвердить относительно большое значение, придаваемое области ЛР в контексте нынешнего уровня ресурсов Целевого фонда для реализации ПНД; iv) подтвердить шесть инициатив в области ЛР, которые полностью изложены в документе Комитета по финансам, приведённом в Приложении 1, в качестве приоритетных позиций для включения в стратегические и политические рамки управления ЛР и ССП на 2010-13 годы.

Доклад о ходе работ по реализации Стратегических и политических рамок управления людскими ресурсами (документ FC 126/16)

ОБЩЕЕ РЕЗЮМЕ

- i) В рамках периодического обзора хода реализации Стратегических и политических рамок управления людскими ресурсами, Комитет по финансам на своей 125-й сессии одобрил пересмотренные рамки, включающие сводные ключевые цели ЛР¹: а) создать условия для того, чтобы сотрудники работали с высшим качеством и высокой производительностью; б) система управления людскими ресурсами должна зарекомендовать себя в качестве стратегического партнёра в системе корпоративного управления; и с) предоставлять эффективные и результативные ЛР услуги в поддержку реализации программ..
- ii) В этой связи Комитет также поручил Секретариату разработать «дорожную карту» с графиком выполнения и количественно определяемыми показателями, которая отражала бы реализацию мероприятий, предусмотренных рамочным документом, и представить её на рассмотрение сто двадцать шестой сессии. В настоящем документе показано, что три цели ЛР соответствуют функциональным задачам и составляющим их основу Организационным результатам, разрабатываемым для Среднесрочного плана на 2010-13 годы. Документ содержит «дорожную карту», сконцентрированную на реализации шести центральных инициатив в области ЛР, обеспечивающих эффективное достижение целей², чему способствовал бы надзор со стороны руководящих органов. К этим инициативам относятся система управления эффективностью деятельности, мероприятия по повышению квалификации руководящего состава, система управленческой отчетности, новая политика в области ЛР, оказание поддержки структурным изменениям и инициативы, предусматривающие оптимизацию.
- iii) Следует подчеркнуть, что как стратегия управления ЛР, так и "дорожная карта" должны рассматриваться в настоящий момент как рабочие документы. В частности, проект заявления о внутреннем видении, подготовленный Группой по изменению организационной культуры, и материалы по второму этапу всестороннего обзора были получены уже после завершения составления этого документа, поэтому эти важные материалы не могли быть проанализированы и отражены в «дорожной карте». Рекомендации всестороннего обзора вполне могут повлиять на содержание "дорожной карты", поэтому они будут оценены в приоритетном порядке. Обновлённая информация будет представлена Комитету в устном виде на его сто двадцать шестой сессии.

ТРЕБУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ

Комитет может пожелать принять этот документ к сведению, ему также предлагается представить любые комментарии, направленные на содействие разработке Стратегических и политических рамок управления людскими ресурсами.

Корпоративное управление людскими ресурсами в ФАО

1. В рекомендациях по итогам первого этапа всестороннего обзора содержится призыв к Организации определить новую роль для функции ЛР, преобразовать её в стратегического активного партнёра руководства, вместо прежней системы предоставления услуг по запросам. Второй этап всестороннего обзора должен помочь в определении необходимых действий для такого преобразования в более долгосрочном плане и в полном включении инициатив в

¹ см. документ FC 125/4, Приложение II – Пересмотренные стратегические и политические рамки управления людскими ресурсами .

² см. документ FC 125/4 'Доклад о ходе работ по реализации Стратегических и политических рамок управления людскими ресурсами', март 2009 г.

области ЛР в мероприятия в этой области Плана неотложных действий (ПНДс целью их представления в Среднесрочном плане на 2010-13 годы. Поэтому настоящий документ представляет собой следующий шаг в разработке конкретной стратегии в области людских ресурсов с просчитанными издержками и плана действий в рамках Среднесрочного плана на 2010-13 годы и Программы работы и бюджета на 2010-11 годы.

Реализация инициатив и проектов в области ЛР

2. В контексте разработки Среднесрочного плана на 2010-13 годы, приоритетное внимание уделяется управлению по результатам при выполнении всех административных и вспомогательных функций, входящих в Функциональную задачу Y, entitled “Эффективная и действенная административная работа”³. Затем, при формулировании планов работы в области ЛР были определены соответствующие Организационные результаты, показатели и целевые показатели, включая проведение анализа рисков в связи с наиболее критически важными показателями работы и определение стратегии снижения этих рисков для достижения оговорённых результатов.

3. Организационный результат Y1 касается общего оказания вспомогательных услуг и определяется следующим образом:

- “Предоставляемые ФАО вспомогательные услуги признаются как ориентированные на клиента, эффективные и хорошо организованные”.

Этот Организационный результат включает в себя третью цель ЛР: iii) предоставлять эффективные и результативные ЛР услуги в поддержку реализации программ

4. Организационный результат Y2 касается управленческой информации и определяется следующим образом:

- “ФАО является признанным поставщиком полной, достоверной и актуальной управленческой информации”.

Этот Организационный результат включает в себя вторую цель ЛР в пересмотренных рамках: ii) система управления людскими ресурсами должна зарекомендовать себя в качестве стратегического партнёра в системе корпоративного управления.

5. Организационный результат Y3 конкретно касается людских ресурсов и определяется следующим образом:

- “ФАО является работодателем, признанным за внедрение передового опыта в управление эффективностью деятельности и людскими ресурсами, привержена делу развития персонала и использует преимущества разнообразия своих сотрудников”.

Этот Организационный результат включает в себя первую цель ЛР: i) создать условия для того, чтобы сотрудники работали с высшим качеством и высокой производительностью.

Поэтому цели ЛР, изложенные в Стратегических и политических рамках управления людскими ресурсами, соответствуют функциональным задачам и соответствующим организационным результатам, разрабатываемым для Среднесрочного плана на 2010-13 годы.

³ Документ CL 136/16 ‘Элементы проекта Стратегической рамочной программы, Среднесрочного плана на 2010-13 годы, и Программы работы и бюджета на 2010-11 годы’, Приложение 14 Функциональная задача Y: Эффективная и действенная административная работа

6. Соответствующие показатели достижения организационных результатов будут включать показатели повышения квалификации руководителей, показатели повышения компетентности, показатели мобильности, производительности показатели применения соглашений об уровне обслуживания, а также показатели гендерного баланса и географического представительства. Эти показатели будут доработаны в ходе 2009 года в связи с подготовкой Среднесрочного плана на 2010-13 годы.

План и ход реализации основных инициатив в области ЛР

7. Ниже приводится общее изложение «дорожной карты» реализации шести высокоприоритетных инициатив в области ЛР. Приводится также краткое описание каждой инициативы. В описание также включены сметные потребности в ресурсах. При этом подчёркивается, что эти сметные потребности соответствуют бюджетной смете, представленной Комитету по финансам на его сессии в марте 2009 года. Взаимосвязь между мероприятиями в рамках ПНД и шестью инициативами в области ЛР за реализацией которых поручили следить руководящие органы отражена в Дополнении I.

Организационный результат У1

Вспомогательные услуги ФАО признаются как ориентированные на клиента, эффективные и хорошо организованные

Цель ЛР 3: предоставлять эффективные и результативные ЛР услуги в поддержку реализации программ

Поддержка структурной перестройки

Инициативы по структурной перестройке Штаб-квартиры и децентрализации в настоящее время реализуются, о чём представлены отдельные доклады КоК НВО. При этом имеется в виду представить, как предложения по программе, так и предлагаемую организационную структуру в рамках Программы работы и бюджета на 2010-11 годы к июлю 2009 года. Отдел управления людскими ресурсами в настоящее время оказывает содействие департаментам в формулировании ими своих предложений по структурной перестройке, в разработке пересмотренных организационных моделей, а также в определении новых должностных обязанностей по результатам изменения структуры и ликвидации излишних уровней подчинённости. Учитывая беспрецедентные масштабы предложений по структурной перестройке, потребуется помощь со стороны в определении новых организационных моделей и соответствующих должностных обязанностей и в составлении планов формирования новых структур. В отношении региональных ПГД, субрегиональных координаторов и представителей ФАО, планируется переработать описания должностей, круг полномочий, а также процедуры найма и оценки показателей работы (аттестации) во второй половине 2009 года, с использованием услуг внешних консультантов и ресурсов в рамках ПНД в объёме 100.000 долл. США.

- Реструктуризация Ш-К – оценка результатов пилотных проектов, определение должностных обязанностей июль 2009 г.
- Децентрализация – пересмотр кадрового состава РБ/СРБ ноябрь 2009 г.
- Подробный план реализации для Ш-К (привязка/создание новых подразделений) декабрь 2009 г.
- Определение политики двойной градации декабрь 2009 г.
- Завершение разработки рамок круга ведения (включая РБ/СРБ/ПФАО) март 2010 г.

Резюме сметы расходов:

ПНД 2009 г.: 10000 долл. США (инвестиции) при существенной поддержке со стороны Регулярной программы и при условии соблюдения сметных оценок второго этапа всестороннего обзора.

Оптимизация

Эта инициатива предусматривает пересмотр Административного руководства ФАО, который сейчас готовится в ходе предварительных консультаций с ВПП и формирования проектной группы. После разработки общего плана нового руководства, проект вступит в стадию формулирования, разработки и реализации. Кроме того, с учётом успеха первого раунда делегирования, реализованного в 2008 году, к концу июня 2009 года планируется представить предложение по новому раунду делегирования, что соответствует сформулированному НВО принципу делегирования на низший возможный уровень и принципу subsidiarity. Для реализации этой инициативы не требуется дополнительного финансирования.

- Обзор реализации делегирования в 2008 году май 2009 г.
- Предложения по дальнейшему делегированию июнь 2009 г.
- Полный пересмотр Административного руководства ФАО декабрь 2011 г.

Резюме сметы расходов:

ПНД 2009 г.: Расходов не требуется, но потребуется поддержка со стороны Регулярной программы

Организационный результат У2

ФАО является признанным поставщиком полной, достоверной и актуальной управленческой информации

Цель ЛР 2: система управления людскими ресурсами должна зарекомендовать себя в качестве стратегического партнёра в системе корпоративного управления

Система управленческой отчётности

Скоро начнётся третий этап реализации этого проекта, в ходе которого, с целью создания единого хранилища данных в области ЛР, будут сведены воедино различные вспомогательные системы отчётности в области ЛР. В ходе данного этапа будет также адаптирована новая корпоративная платформа деловой информации для эффективной поддержки выброски данных ЛР для нужд клиентов, а также для собственных нужд. Для третьего этапа потребуется 500 000 долл. США в рамках ПНД до мая 2009 года и 800 000 долл. США в 2010 году.

- Создание проектной группы март 2009 г. (завершено)
- Завершение сбора данных о потребностях пользователей май 2009 г.
- Реализация банка данных и системы деловой информации февраль 2010 г.
- Обзор результатов работы апрель 2010 г.

Резюме сметы расходов:

ПНД 2009 г.: 500 000 долл. США (инвестиции) при существенной поддержке со стороны Регулярной программы

Организационный результат У3

ФАО является работодателем, признанным за внедрение передового опыта в управление эффективностью деятельности и людскими ресурсами, приверженным делу развития персонала и использующим преимущества разнообразия своих сотрудников

Цель ЛР 1: создать условия для того, чтобы сотрудники работали с высшим качеством и высокой производительностью

Система оценки эффективности работы (ПЕМС)

Проект ПЕМС продолжается в 2009 году, и к январю 2010 года должен быть реализован в масштабах всей Организации. В цикле ПЕМС 2009 года задействовано примерно 550 сотрудников, и проект реализуется строго по графику. Некоторые расходы покрываются за счёт ассигнований по Регулярной программе, однако до конца мая 2009 года для того, чтобы продолжить развитие системы "Oracle" и подготовку сотрудников ФАО, которые ещё не участвовали в проекте ПЕМС, потребуются целевые средства в рамках ПНД (700 000 долл. США для внешней поддержки; 400 000 долл. США для развития системы "Oracle"; 300 000 долл. США для завершения создания рамок круга ведения к марту 2010 года, которые подразумевают разработку функционального круга ведения для сотрудников категории специалистов и общего обслуживания и разработку стандартных описаний должностей; 1 000 000 для учебных ресурсов для подготовки кадров, работающих на местах). Когда система войдёт в строй, эта всеобъемлющая многовекторная система будет с большим трудом управляться, если не будет соответствующих технологий для управления процессом и соответствующей отчётности.

- Завершение компоновки системы "Oracle" декабрь 2009 г.
- Завершение пилотного проекта январь 2010 г.

- Завершение подготовки всех сотрудников в области ПЕМС февраль 2010 г.
- Предварительная программа поощрений и стимулов начнёт действовать март 2010 г.
- Завершение создания рамок круга ведения март 2010 г.

Резюме сметы расходов:

ПНД 2009 г.: 1,7 млн. долл. США (инвестиции) и 700 000 долл. США (постоянные издержки) при существенной поддержке со стороны Регулярной программы

Подготовка управленцев и руководителей

Ожидается, что в 2009 году совместное учреждение находящихся в Риме организаций – Центр по повышению квалификации руководителей (ЦПКР), подготовит 55 руководителей из ФАО. Кроме того, в 2009 году планируется провести краткие курсы для 30 руководителей из ФАО. Дополнительно к этому, разрабатывается программа управления и руководства (МЛП), и два её модуля будут готовы для обучения запланированных 30 специалистов в 2009 году. В рамках Программы подготовки женщин в области руководства и управления, совместно с КГМСХИ планируется подготовить в 2009 году 20 сотрудниц. Кроме того, все управленческие работники Организации проходят подготовку по вопросам управления по результатам. Все перечисленные выше инициативы финансируются за счёт средств Регулярной программы организации на развитие персонала и не финансируются в рамках ПНД. Также разрабатывается программа повышения квалификации управленцев и руководителей (АМЛП), направленная на выявление управленческих задатков среди сотрудников категории специалистов младших уровней, в рамках которой планируется подготовить в 2009 году 40 сотрудников, однако это будет возможно при условии выделения 700 000 долл. США в рамках ПНД, которые должны быть получены до июня 2009 с тем, чтобы можно было заключить договоры с внешними подрядчикам на подготовку курса.

- Центр по повышению квалификации руководителей (ЦПКР) 55 сотрудников к декабрю 2009 г.
- Программа кратких курсов 30 сотрудников к декабрю 2009 г.
- Программа управления и руководства (МЛП) 30 сотрудников завершат 2 модуля к декабрю 2009 г.
- Программа повышения квалификации управленцев и руководителей (АМЛП) 40 сотрудников завершат 1 этап к декабрю 2009 г.
- Программа подготовки женщин в области руководства и управления (совместно с КГМСХИ) 20 сотрудниц к декабрю 2009 г.
- Подготовка по вопросам управления по результатам (УПР) все руководители пройдут подготовку к декабрю 2010 г.

Резюме сметы расходов:

ПНД 2009 г.: 700 000 долл. США (инвестиции) и 900 000 долл. США (постоянные издержки) при существенной поддержке со стороны Регулярной программы

Новая политика в области ЛР

Подготовлен проект новой политики в области ротации и мобильности, молодых специалистов и использования внештатных людских ресурсов и пенсионеров. В настоящее время эта политика проходит обычную процедуру внутренних консультаций. Предлагаемая политика использования внештатных людских ресурсов и пенсионеров представлена Комитету (см. документ FC 126/16). Все эти политики ожидается ввести в действие до конца 2009 года. Новая политика в отношении гибкого графика работы и стажировок либо реализуется, либо будет реализована в ближайшем будущем. Не требуется финансирования в рамках ПНД для собственно реализации этих политик, однако для

реализации политики ротации и мобильности и молодых специалистов потребуется покрытие текущих расходов, в результате чего по текущему бюджету ПНД потребуются средства начиная с 2010/11 года. Подготовлены предварительные планы создания детского дошкольного учреждения, и ведутся активные поиски внебюджетных источников финансирования.

- Гибкий график работы – реализовано апрель 2009 г.
- Стажировки – реализуется май 2009 г.
- Использование внештатников и пенсионеров – пересмотренная политика (см. FC 126) май 2009 г.
- Ротация и мобильность – новая политика согласуется сентябрь 2009 г.
- Программа молодых специалистов – новая политика согласуется сентябрь 2009 г.
- Детские дошкольные учреждения – планируется открытие (при наличии средств) сентябрь 2010 г.

Резюме сметы расходов:

ПНД 2009 г.: Расходов не требуется, но потребуется поддержка со стороны Регулярной программы

Последующие шаги

8. Как отмечалось выше, настоящий документ представляет собой следующий шаг в разработке конкретных рамок стратегии и политики в области людских ресурсов и плана действий в рамках Среднесрочного плана на 2010-13 годы с просчитанными издержками в рамках Программы работы и бюджета на 2010-11 годы. Результаты работы в предстоящие недели будут определяться рядом факторов, включая сквозные проблемы, перечисленные ниже:

Коммуникации – Обнародование целей ЛР с конкретными деталями, чтобы они были понятны, и эффективное доведение политики и практики в области ЛР, чтобы они были понятны и надлежащим образом применялись.

Изменение управленческой культуры – Сосредоточение усилий на формировании уверенности в новой политике, процедурах и инициативах и на их приемлемости. Группа по изменению управленческой культуры выпустила проект **заявления о видении внутренней организации**, которое в настоящее время обсуждается. Это окажет своё влияние на рамки стратегии и политики в области людских ресурсов, которые должны полностью соответствовать основным ценностям, изложенным в окончательном варианте заявления о видении внутренней организации.

Ответственность и подотчётность – Создание **рамок подотчётности** в соответствии с рекомендациями по результатам первого этапа всестороннего обзора в совокупности с конкретно определённым делегированием полномочий, направленное на более эффективное и своевременное оказание услуг, и укрепление авторитета Отдела управления людскими ресурсами как партнёра и помощника.

Доклад о всестороннем обзоре – Реализация рекомендаций по результатам всестороннего обзора, где, в частности, подтверждается необходимость того, чтобы Отдел управления людскими ресурсами стал стратегическим и консультативным бизнес-партнёром; подготовка схемы перехода в рамках преобразования функции ЛР; уделение особого внимания стратегии в области ЛР, планированию, коммуникации, управлению качеством и карьерному росту ЛР; и формулирование ряда рекомендаций в области оптимизации.

9. Комитет может пожелать принять к сведению этот документ, и ему предлагается представить любые комментарии, направленные на содействие продолжающемуся развитию рамок стратегии и политики в области людских ресурсов.

Дополнение I

<p>Главные инициативы ЛР, подлежащие надзору</p>	<p>Цель ЛР 1 (формирование сотрудников, работающих с высоким качеством и высокой производительностью)</p>	<p>Цель ЛР 2 (система управления людскими ресурсами должна зарекомендовать себя в качестве стратегического партнёра в системе корпоративного управления)</p>	<p>Цель ЛР 3 (предоставлять эффективные и результативные ЛР услуги в поддержку реализации программ)</p>
<p>1. Оценка работы</p>	<p>ПНД 3.70</p>	<p>ПНД 3.70</p>	
<p>2. Подготовка управленцев и руководителей</p>	<p>ПНД 3.56 ПНД 3.89</p>		
<p>3. Система управленческой информации</p>	<p>ПНД 3.59 ПНД 3.72</p>		
<p>4. Новые политики в области ЛР</p>	<p>ПНД 3.61 ПНД 3.62 ПНД 3.67</p>		
<p>5. Поддержка структурной перестройки</p>	<p>ПНД 3.71 ПНД 3.66 ПНД 3.87</p>	<p>ПНД 5.41 ПНД 3.87 ПНД 5.15 ПНД 5.12</p>	
<p>6. Оптимизация</p>		<p>ПНД 5.7</p>	<p>ПНД 5.21 ПНД 3.63 ПНД 3.37 ПНД 5.44</p>

**Ответ руководства ФАО
на рекомендации ВО в отношении системы работы с людскими ресурсами**

1. Предлагаемый серьёзный сдвиг функции людских ресурсов в направлении формирования «делового подхода» полностью поддерживается руководством. В организации, основанной на знаниях, каковой является ФАО, где сотрудники представляют собой главный актив и существенный элемент капитала этой организации, функция управления людскими ресурсами должна действовать в качестве одного из фундаментальных бизнес-партнёров для обеспечения возможности эффективной мобилизации сотрудников в поддержку реализации программ и стратегических целей Организации.
2. Мы согласны с рекомендацией ВО относительно оптимизации процесса реализации кадровой политики и улучшения кадрового планирования и коммуникаций. Однако предложение делегировать полномочия по принятию решений в области политики ЛР директору по АФК, требует дальнейшего рассмотрения с учётом общеорганизационного характера и охвата такой политики, а также роли группы высшего руководства, предложенной в докладе по результатам первого этапа ВО, а также полномочий Генерального Директора в этой области в соответствии с уставными документами ФАО. Планы повысить стандартизацию должностей и объявлений о вакансиях и более широко использовать систему заполнения вакансий внутренними кандидатами в интересах обеспечения мобильности и профессионального повышения и разработать систему набора кадров с использованием средств ИТ (iRecruitment) имеются, и это соответствует данной рекомендации. Предложение о создании единого комитета по отбору сотрудников категории специалистов будет рассмотрена, принимая во внимание необходимость сохранения гибкости, чтобы обеспечить своевременность назначений и возможность адаптации процесса отбора применительно к разнообразным потребностям Организации, в том числе для работы на местах.
3. Мы поддерживаем предложение ВО о создании в рамках Отдела управления людскими ресурсами нового функционального направления, которое занималось бы вопросами карьерного роста. Это критически важное функциональное направление, которое в рамках инициативы, направленной на изменение культуры работы, уже было определено как имеющее важнейшее значение. Эти вопросы уже обсуждаются с ассоциациями персонала. Согласованы также изменения в свете рекомендаций ВО относительно деятельности Отдела управления людскими ресурсами в управлении качеством работы и подготовке кадров..
4. Рекомендация ВО относительно пересмотра соотношения между сотрудниками категорий специалистов и общего обслуживания штатном расписании с учётом перспективных потребностей принимается руководством. Заполнение должностей категории общего обслуживания в 2010/11 годах будет осуществляться в соответствии с этой пересмотренной политикой. Руководство рассмотрит также соотношение сотрудников кадровых служб и общего числа сотрудников с целью улучшения этого показателя, и считает, что более уместным является сравнение с другими международными организациями, работающими на основе сходных правил единой системы ООН и сталкивающимися со сходным по своему разнообразию проблемами
5. В отношении перечня мероприятий переходного периода (таблица 2-5), руководство согласно с общей направленностью эти мероприятий и изучит их более подробно с целью постепенной реализации. Однако важно отметить, что сроки, предусмотренные для принятия и реализации новых процессов и переназначивания существующих процессов при сокращении общей доли сотрудников этой функции, требуют серьёзного пересмотра, поскольку общие рамки стратегии уже подразумевают весьма существенные объёмы работы. Следует также отметить, что некоторые инициативы и соответствующие инвестиционные расходы, предусмотренные в рамках первого этапа ВО, не перенесены в рекомендации по второму этапу ВО, а это требует прояснения.