



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

Organisation des Nations
Unies pour l'alimentation
et l'agriculture

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة

C

财 政 委 员 会

第 一 七 三 届 会 议

2018年11月12-16日，罗马

人 力 资 源 管 理

对本文件实质性内容如有疑问，请联系：

人力资源办公室

主任

Fernando Serván 先生

电话：+3906 5705 2299

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



内容提要

- 向财委通报粮农组织在人力资源管理方面取得的主要成绩，供了解情况。

征求财政委员会指导意见

- 提请财政委员会注意到人力资源管理方面取得的主要成绩。

建议草案

- 财委对报告期内粮农组织在人力资源管理方面取得的主要成绩表示欢迎。

主要成绩

1. 应财政委员会各成员在以往几届会议上提出的要求，粮农组织谨就上一报告期内在人力资源政策和管理方面取得的主要成绩进行汇报。在人力资源管理方面，粮农组织继续在以下四项因素的驱动下实现愿景：（i）最高水准员工的招聘和培养；（ii）人力资源管理与粮农组织战略及计划需求之间的对接；（iii）体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性；（iv）人力资源流程及程序效率的提高。本文件将对照以上各项驱动因素对相关成绩进行介绍。

最高水准员工的招聘和培养

a) 专业人员的聘用

2. 粮农组织继续加大力度，在合理考虑地域和性别平衡的基础上，以最有效的方式招聘最优秀人才。粮农组织特别注重通过社交媒体，采用有针对性的宣传活动以及通过在专业网络上发布空缺职位公告来吸引各类候选人。

3. 粮农组织的招聘活动着眼于在全球范围内发现和选拔最合适人选，确保他们具备粮农组织所需的核心和领导能力及素质。这有助于确保新入职人员能为粮农组织的工作提供支持，强化粮农组织的技术能力和计划交付能力。表 1 就已聘任候选人的学术背景和语言技能列出了具体数据。

表 1：2016 年、2017 年和 2018 年已聘任候选人的学术背景和语言技能

	2016 年		2017 年		2018 年（10 月）	
	#	%	#	%	#	%
博士学位候选人	71	30%	42	33%	54	30%
双硕士学位候选人	55	23%	25	20%	35	20%
掌握三门或以上语言的候选人 （C 和 B 级）	39	16%	23	18%	52	29%
合计聘任人数	239		129		180	

4. 2015 年对专业人员遴选委员会进行调整后，招聘工作的透明度、招聘单位的直接参与度以及招聘速度均有所提升，原来没有招聘单位参与、由职工代表机构直接指定人选组成的权力集中型专业人员遴选委员会已被 11 个权力下放型遴选委员会（每个部或区域一个）所取代，招聘官员直接与人力资源办公室的一名代表和由同一部的职工选出的一名代表在一名来自同一部的主席指导下参与招聘工作。

5. 选拔过程所用时间从空缺职位公告截止时间到做出聘任决定为止。粮农组织目前正在对总体数据进行监测，因为招聘过程中不同阶段使用不同工具，有些使用 iRecruitment 网上招聘系统，多数使用电子邮件。从明年起，粮农组织将启用 2019 年推出的新招聘平台的新增功能对招聘过程不同阶段进行监测，以便发现潜在瓶颈问题和需要改进的领域。

6. 经过审批的候选人储备库是粮农组织用于提高招聘过程时效和效率的方法之一。联合检查组 2012 年对人才储备库的使用进行了评估，建议“提前通过审批的人才储备库应按照对特定类别职位和职业类别的组织需求而酌情设立，以加快选拔过程”。¹

7. 专业人员招聘人才储备库指经面试委员会评估后认为合格并适合某一特定职位、但最终未能入选的候选人名单。储备库有助于粮农组织保留那些已成功通过标准遴选过程的候选人，待今后需要时招聘，以节约时间和资源。建议招聘单位直接从人才储备库中挑选人员填补空缺职位，而不是发布空缺职位公告并重复整个选拔过程。

8. 粮农组织从 2016 年起更多地利用人才储备库作为招聘工具。2017 年，经过与职工代表机构协商，粮农组织在《专业人员招聘准则》修订版中添加了有关人才储备库的明确定义、目的和运作方式。已列入《工作计划和预算》的职位使用专业人员人才储备库招聘的比例从 2015 年的 4% 升至 2016 年的 38%，继而升至 2017 年的 51%。

b) 准专业官员计划

9. 粮农组织继续通过准专业官员计划与成员国合作，为来自不同国家的人员提供参与国际合作活动的机会，帮助他们获取结构性学习经验，同时在一位有经验的粮农组织员工指导下，将自身的技术专长加以应用。

10. 虽然捐赠方数量在 2018 年 1 月至 10 月从 15 个小幅减少至 14 个，但粮农组织共招聘了 17 位准专业官员，比 2017 年增加了 54%。目前，粮农组织正在完成由中国国家留学基金管理委员会资助的 8 位准专业官员和两位由德国资助的准专业官员的招聘工作。

¹ 文件 JIU/REP/2012/4 – “联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架”。这要求：（a）建立被推荐填补某个具体空缺或一般空缺职位但未被录用的经过评估的候选人名册/人才库；（b）名册管理者根据用人单位管理者的期望，确保名册中能提供候选人并保留一定时间；（c）相关名册数据库得到更新并便于用户使用；（d）定期对名册/人才库制度进行评价，并将结果反馈回这一过程。

表 2：2016 年、2017 年和 2018 年准专业官员计划发展趋势

	捐赠伙伴数量	招聘的准专业官员人数
2016	15	43
2017	15	43
2018	14	54（预计）

11. 粮农组织正在对准专业官员计划开展审查，以提升其全球影响。特别值得一提的是，粮农组织正准备就粮农组织主要优先领域相关职位发布全球招聘公告，目的是吸引最需要人才的技术领域中的合格准专业官员，让他们有机会参与粮农组织的主要计划和项目，提升粮农组织在不同工作地点的技术能力。

c) 初级专业官员计划

12. 初级专业官员计划是一个集中协调、采用简化招聘流程的结构化计划，促使粮农组织招聘年轻、有积极性的固定任期专业人员，以便在任期内充分利用他们的技能和知识。初级专业官员计划是一个积极招聘入门级专业人员（P-1 级）的机制，主要鼓励来自目前在粮农组织无人任职和任职人数不足国家的女性专业人员和年轻候选人报名申请。

13. 该计划帮助粮农组织通过为未来岗位培养合适的年轻专业人员，实现员工队伍年轻化。这些人的高技术素质有助于粮农组织在特定专业领域实现自身使命。粮农组织的初级专业官员计划主要着眼于培养特定类型的专业人员，提高他们的能力，并在任期结束时留下那些表现出最优秀素质的专业人员。初级专业官员计划还有助于帮助粮农组织更好地实现专业人员队伍的性别平衡和地域平衡。

14. 为使初级专业官员的招聘工作与粮农组织的需求对接，2018 年 4 月发布了初级专业官员职位的招聘意向公告，目的是在以下领域选拔合格人选，充实初级专业官员人才储备库：

- 农业生态学
- 抗菌素耐药性
- 气候变化
- 粮食安全和营养
- 同一个健康

15. 本次招聘意向公告成功地吸引了各类候选人，共收到 1753 份申请，其中女性 781 人，男性 972 人。粮农组织从参加面试的申请人中挑选出了最合格的人选。选拔结束后，共有来自无人任职和任职人数不足国家不同专业领域的 38 名候选人入选储备库，其中包括女性 28 人，男性 10 人。

16. 2018 年 9 月，4 名年轻专业人员被录用到初级专业官员空缺职位，强化了相关区域的技术能力。特别是在亚洲，粮农组织在“同一个健康”和抗菌素耐药性领域录用了 2 名初级专家。拉丁美洲的重点领域是农业生态学，非洲需要加强的则是粮食安全和营养。

17. 由于有了储备库，粮农组织将在其它初级专业官员职位出现空缺时及时录用优秀人选，节约时间和资源。

d) 一般服务人员的招聘

18. 粮农组织继续在一般服务人员的招聘过程中采用新做法，即停止以往只能从内部候选人中招聘一般服务人员，不允许外部候选人申请的“封闭式”老做法。从 2015 年起，总部和区域办事处一般服务人员职位的招聘均采用在全球范围内征集报名意向的方式。这有助于使粮农组织从全球市场上招聘到具备多样化背景、适合粮农组织这样一个联合国系统国际组织的最优秀人选。

19. 通过全球征集意向，粮农组织可收到来自内部和外部候选人且按一般服务人员最低要求经过筛选的申请。外部申请人还必须通过办公和语言技能网上考试。这一阶段结束后，一般服务人员人才储备库就留下适合一般服务人员职位的合格候选人，并与一般服务人员遴选委员会协商，针对特定职位挑选出候选人参加面试。一般服务人员人才储备库帮助粮农组织缩短了招聘时间，在流程最初阶段完成所有筛选和测试活动，让招聘官员在一般服务人员遴选委员会成立后立即开始面试。修订后的程序不仅大大加快了选拔过程和缩短了招聘时间，还提高了透明度和竞争性，有助于吸引和录用多样化优秀人选。

20. 2018 年总部的全球报名活动中，粮农组织收到的申请有 61%来自外部申请人，经过筛选后一般服务人员人才储备库中合格候选人有 42%为外部申请人。在 2018 年一般服务人员人才储备库中，候选人国籍涉及 79 个国家，证明该做法有助于提高一般服务人员职位候选人的地域多样化水平。

21. 从 2018 年 1 月至 10 月，总部的一般服务人员职位共录用了 29 名候选人，其中 11 人（40%）为外部候选人。在这 11 人中，5 人来自意大利，吉尔吉斯斯坦、墨西哥、突尼斯、塔吉克斯坦、西班牙和乌拉圭各 1 人。

表 3：2015 年以来一般服务人员人才储备库相关数据

	储备库所代表国家数量	已录用的内部候选人数量	已录用的外部候选人数量	已录用的外部候选人所代表国家数量
2015	57	13	2	2
2016	73	25	11	6
2017	68	15	5	3
2018	79	17	10	6

e) 员工队伍年轻化

22. 如上文所述，粮农组织正努力确保为初级专业官员计划和准专业官员计划招聘潜力较大的候选人。粮农组织还有必要加大力度，确保将绩效考核结果令人满意的初级专业官员和准专业官员的留职率保持在较高水平。

23. 除以上计划外，粮农组织必要时还需要招聘合格的 P-1 级人员到各部和各区域办事处技术部门工作。这些新入职的年轻专业人员有助于推动粮农组织员工队伍年轻化，为粮农组织的技术知识储备补充新的力量。

24. 同时，有关联合国退休人员聘用的政策也已得到强化，以确保聘用退休人员只是为满足特殊、合理的需求而采取的一种临时性特例，通常以向新员工传授知识为目的。该项政策要求聘用 D-1 级或以上老员工需经总干事批准。实施这一调整有助于避免退休人员的聘用对员工队伍年轻化和领导层更新造成不利影响。

f) 国家专业官员

25. 粮农组织正努力充分利用粮农组织助理代表的知识和经验，他们中的一些人已被任命为派驻其它国家的粮农组织代表，使其专长能够在其它国家发挥作用，为南南合作提供支持。这一做法为那些绩效突出、对粮农组织工作有深入了解的国家专业官员设计了一条职业发展途径。

26. 粮农组织于 2016 年开始探索这一做法，任命了两位原国家专业官员担任粮农组织驻国家代表，2017 年又任命了一位。在收到积极成效后，粮农组织在 2018 年以更具结构性的方式实施这一做法，挑选了四位原国家专业官员担任不同区域的粮农组织驻国家代表。

g) 地域流动计划

27. 地域流动计划是粮农组织为突出自身作为国际发展组织的性质而提出的一项举措，是促使粮农组织各项计划和项目适应不断变化的全球环境的主要举措之一。据联合检查组有关联合国工作人员流动问题的报告称，“另一共识是，工作人员流动对创造一支具有多方面能力、多种技能和富有经验的国际公务员队伍是必须的，既可以有效满足总部各计划的需要，也可以完成外地活动的复杂任务，有助于本组织提高灵活性和反应能力”。²

28. 近年来，粮农组织已加大力度强化和巩固该计划。粮农组织的“员工地域流动政策”自 2014 年起要求每年安排一次流动工作。在此之前，地域流动纯属自愿性质，为数很少，属于临时性，也没有相应的连贯政策。2014 年，该项政策对员工地域流动做出了强制性要求，以体现粮农组织的国际属性，为粮农组织注入活力。2017 年，该项政策在与职工代表机构讨论协商后做了进一步调整。

29. 为保证粮农组织拥有一支适应性强、遍布全球、具有多种技能和多方面能力的员工队伍，地域流动计划的目标是每两年度安排 75 例流动。

30. 自 2014 年起，流动次数从 2014 年的 22 例增加到 2015 年的 34 例，2018 年预计达到 62 例，详情参见表 4。从 2014-15 两年度到 2016-17 两年度，有效流动从 56 例大幅增至 92 例。应该注意到，2016-17 两年度核准的流动次数为 104 例，其中一些因运作问题和员工提出的个人原因未能落实。

表 4：每年的有效流动次数

年份	流动次数
2014	22
2015	34
2016	43
2017	49
2018	37（截至 10 月）

31. 自 2014 年以来，共有 115 名总部员工流动到权力下放办事处，以加强粮农组织在实地的技术能力，为粮农组织地方层面的计划和项目提供支持。表 5 列出了不同专业领域参与流动计划的员工人数。

² 文件 JIU/REP/2006/7 – “联合国工作人员流动问题”

表 5：2014 年以来不同技术领域的流动次数

各技术部	流动次数
农业及消费者保护部（AG）	27
副总干事（自然资源）（DDN）/气候、生物多样性、 土地及水利部（CB）	11
副总干事（计划） （包括技术合作部、伙伴关系及南南合作司、战略计划团队）	33
经济及社会发展部	32
渔业及水产养殖部	17
林业部	11
顶层各办公室	20
副总干事（运作）（包括权力下放活动支持办公室、 信息技术司、综合服务部）	32

32. 总部向区域办事处的人员流动使得粮农组织能共享知识，并真正成为“同一个粮农组织”。在 2016-18 年间，共有 19 名员工调往非洲区域办事处，而 14 人离开非洲区域办事处调往其它工作地点。欧洲及中亚区域办事处有 22 人调入，7 人调出；拉丁美洲及加勒比区域办事处 17 人调入，8 人调出；近东及北非区域办事处 5 人调入，5 人调出；亚洲及太平洋区域办事处 23 人调入，9 人调出。

33. 地域流动计划还为员工增加职业发展机会和强化专业能力提供了机遇。自 2014 年以来，已有 12 名参与该计划的员工提升至更高职位。

34. 在地域流动计划下，在艰苦工作地点工作的员工有机会调往其它地点，缩短在 B、C、D、E 类地点的任职时间。自 2014 年以来，共有 7 名员工从艰苦地点调往其它工作地点。

35. 粮农组织还参加了联合国系统双职工和工作人员流动计划，支持员工及家人接受调动任务。此外，粮农组织已采纳最近获批的有关地域流动的《联合国系统支持性环境准则》中提出的多项措施。这些措施允许带有家属的员工按照学校的学期安排计划自己的调动时间，并改进配偶就业政策的影响。

36. 地域流动计划最近以各位负责人（助理总干事、助理总干事/区域代表、副总干事）提供的反馈意见为基础完成了审查，以便提出改进意见和新增措施，在未来几年为该计划提供支持。审查结果已被纳入 2019 年计划中。

h) 专业人员职位空缺情况

37. 粮农组织坚持认为，必须在专业人员职位空缺率方面保持一定的灵活度，使《2018-19年工作计划和预算》能按照新形势、新重点做出动态调整。

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

39. 粮农组织还努力将全组织层面和每个部和区域办事处的空缺率均稳定在低于 15%的水平。粮农组织通过有效开展员工队伍规划工作，同时考虑到因退休或辞职/调动等因素预计可能造成的空缺，来实现这些目标。

40. 截至 2018 年 10 月 25 日，全组织总空缺率为 15.0%，总部为 14.1%，权力下放办事处为 16.6%。附件 I 中介绍了各部的空缺情况。由于目前共有 34 个选拔过程正在进行，其中多个已接近尾声，因此到 2018 年 11 月底，粮农组织的空缺率预期将降至 14.3%。

i) 加强语言服务

41. 粮农组织已加大力度填补语言服务类空缺职位。截至 2018 年 10 月，粮农组织已聘用一位 P-4 级俄文和两位 P-3 级中文笔译人员。目前正在进行一位 P-4 级法文笔译人员和一位 P-5 级高级口译人员的选拔工作，年底将结束此项工作，从而实现语言服务类职位的满编。

42. 为了在各项工作中均能使用所有语言，粮农组织还采取措施在新招聘平台上使用所有语言发布空缺职位公告。此项工作的优先重点是本地空缺职位公告，以便于消息的传播。在第二阶段，粮农组织将实现其它空缺职位公告的及时翻译和公布。

j) 实习生、志愿人员和研修人员计划

43. 粮农组织的全球实习生、志愿人员和研修人员计划于 2017 年 6 月经过了调整，旨在：

- 使参与形式多样化，尤其是来自南方国家和无人任职/任职人数不足成员国的人员；
- 充分利用该计划作为一个包容性平台，推动青年为粮农组织工作提供支持，以实现一个无饥饿和营养不良的世界；
- 通过推动将其派驻权力下放办事处，为地方和区域能力建设提供支持。

44. 自该计划重新启动以来，2017年已有来自90个国家的354名青年被派往66个工作地点。2018年（截至2018年10月1日），已有来自79个国家的321名人员入选，其中67%为女性，平均年龄27岁。这321名人员中，60名来自无人任职/任职人数不足成员国，35%被派往权力下放办事处。越来越多的高素质人员被粮农组织留下，作为值得培养的年轻人才。

45. 为使该计划更具包容性，2017-2018年通过一项特别举措选拔了20位土著青年作为实习生，其中55%被派往权力下放办事处。目前正与农发基金、非政府组织和学术界联手启动一项新的举措，为土著青年，尤其是女青年，创造更多机会。

46. 由外部资助的实习生、志愿人员和研修人员机会也在快速增加：2017-2018年已与大学、政府、非政府组织、联合国志愿人员组织（UNV）以及私营部门正式签订了30项新的伙伴关系协议。

让人力资源管理与粮农组织的战略和计划需要相对接

a) 能力发展和有针对性的学习战略

47. 粮农组织正在明确员工的学习需求和合理选择培训方式的基础上实施学习战略。

48. 为满足员工的学习需求，粮农组织正侧重于以下五个主要领域的能力建设：

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

49. 过去几个月中，粮农组织按照内部审计提出的建议，针对全球资源管理系统（GRMS）各项功能的使用集中精力设计、准备和开展具体培训，加深对治理相关领域的了解，如对欺诈和腐败的内部监控，同时提高对预防骚扰、性骚扰和滥用职权等的认识。

50. 粮农组织还在审查语言课程的交付情况，以便为所有员工提供培训，鼓励人们在工作环境中使用多种语言。粮农组织还继续针对缺少语言培训机会的工作地点的员工提供一系列网上语言培训课程。

51. 为选择合理的培训方式，粮农组织正采用优先使用网上课程并与学术界建立伙伴关系的方式。粮农组织计划与学术界联手开发一门叫做“农业生态学促进粮农组织实现关键目标”的新型混合学习课程。这一做法有助于粮农组织通过在这一学习领域与专家合作获得益处。

52. 如表 6 所示，粮农组织正在加强网上培训资源的提供，以推广这一低成本、高成效的方式，扭转实体培训班和网上培训的人员参加比例现状。2015 年，从参加课程总体情况看，员工选取的培训课程中网上课程只占 29%；而 2017 年，这一比例为 58%。这种网上学习方式有助于粮农组织为不同任职地点的所有员工提供培训，避免每年为同一课程重复支出费用。

53. 与 2017 年相比，网上培训在 2018 年出现了大幅增长，从 4687 节次增至 13837 节次，其中一个原因是粮农组织最近新增了有关预防骚扰、性骚扰及滥用权力和性别平等的两门网上必修培训课程。其直接结果是，网上培训次数的增加使得对实体培训课程的需求出现了减少，从 3396 次减至 2025 次。

表 6：2015、2016、2017 和 2018 年（截至 10 月）员工参加的不同领域、不同方式培训情况

		2015		2016		2017		2018	
		专业人员	一般服务人员	专业人员	一般服务人员	专业人员	一般服务人员	专业人员	一般服务人员
网上课程	行政/基于结果的管理/技术培训	743	683	1337	1160	2026	1114	6652	5156
	语言课程	-	-	38	7	19	0	32	10
	个人发展课程	386	558	767	983	675	853	867	1120
实体课程	行政/基于结果的管理/技术培训	1567	1134	1453	648	942	703	564	164
	语言课程	707	534	465	527	585	507	539	529
	个人发展课程	1385	510	425	379	330	329	141	88

54. 粮农组织还应各利益相关方和国际社会的要求，就新兴重点领域为员工提供培训，以提升他们的技术知识和能力。

55. 针对顾问，粮农组织目前正在通过新的招聘平台，启用网上素质评估报告的做法。这一工具将帮助粮农组织更好地安排对顾问的绩效考核，将此项活动与有针对性的学习战略联系起来。

56. 粮农组织将对素质评估报告的做法进行一次分析，以找出共同的学习需求，提供有针对性的培训和学习机会，提高顾问的能力。这将有助于提升他们的交付能力，为他们提供更多职业发展机会。

b) 职位管理

57. 粮农组织继续加大力度，通过引入创新型业务流程和更充分利用新技术来提高自身的行政效率。这一做法也使粮农组织能对员工编制构成进行审查，2010年以来，一般服务人员和专业人员之间的比例（简称“G/P比”）已出现了大幅变化，在信息技术不断进步和流程不断简化的推动下，这一比例已从2010年的1.3比1变为2018年的0.9比1，降低了行政费用。

表 7：一般服务人员/专业人员之间的比例：各年份各地点编内员工变化情况³

	12月31日								18年10月1日
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
所有地点	1.3	1.2	1.2	1.2	1.1	1.1	1	0.9	0.9
总部	1	0.9	0.9	0.9	0.8	0.8	0.8	0.7	0.7
各权力下放办事处	1.9	1.8	1.7	1.7	1.5	1.5	1.3	1.2	1.1

58. 与粮农组织编制构成相关的另一项重要数据是“平均级点”，用于衡量专业人员的平均职级。为招聘更多年轻专业人员，粮农组织一直按照联合检查组的建议⁴，努力对部分空缺出来的高级专业人员职位进行重新分类，将其降为初级职类。因此，编内专业人员职位的平均级点已从2012年的3.9降至2018年的3.7。

体现粮农组织作为联合国系统专门机构的特性

a) 采取措施实行全组织地域代表性目标，并跟踪相关进展

59. 在就国际专业人员职位做出招聘决定时，粮农组织始终遵循择优录用的标准，确保粮农组织能吸引到最优秀人才来填补所有空缺职位；同时，根据领导机构的指示，粮农组织一直重视确保各成员国享有公平的地域代表性。在聘任人员时，粮农组织在效率和技术能力方面坚持高标准的前提下，一直十分重视尽量在最大地域范围内招聘人员，尤其重视从无人任职和任职人数不足的国家招聘人员。

³ 本报告仅涵盖已纳入《工作计划和预算》的连续或定期合同职位上的员工。

⁴ 文件 JIU/REP/2007/4 – “联合国系统各组织人力资源的年龄结构”

60. 经过不懈努力，在粮农组织秘书处中无人任职、任职人数不足和任职人数超额的国家数量已大幅减少，从而使任职人数合理的国家数量有所增加。完成新员工⁵的招聘工作后，无人任职国家所占比例为 8.8%，任职人数不足国家所占比例为 3.6%，任职人数合理国家所占比例为 86.1%。

61. 为给财委提供更多详细信息，粮农组织编写了文件“粮农组织实现职工公平地域分配和性别均等行动计划”（FC 173/10）。文件介绍粮农组织为实现职工的公平地域分配和性别平等而提出的体制框架、主要趋势和行动措施。

b) 改善性别代表性

62. 粮农组织认识到，在员工队伍中实现公平的性别代表性是一项基本目标，也是实现联合国各项目标的必要条件。粮农组织在员工招聘和提升过程中将透明原则和员工的表现作为基础，努力消除导致性别代表性不公平问题迟迟难以解决的各种系统与文化障碍，改进相关政策和措施，打造包容的工作环境，解决性别相关的骚扰和歧视问题。

63. 粮农组织近年继续努力在员工队伍中实现性别平等。2012 年初，专业人员职位中女性占比为 36%。由于继续在部分国家各类专业机构和大学中开展大规模外宣活动，2018 年，这一比例已升至 43%。2012 年初，高级别职位中女性占比为 20%，目前已升至 26%。

64. 粮农组织为实现性别平等已制定了一项具体战略，具体内容参见文件“粮农组织实现职工公平地域分配和性别均等行动计划”（FC 173/10）。作为联合国系统中一家专门机构，粮农组织正在根据自身的特殊背景和面临的挑战，量身定做制定一项行动计划，以便通过相关途径落实“联合国系统性别平等战略”中提出的各项建议。按照这一行动计划，粮农组织到 2022 年将在专业人员层面实现性别平等，到 2014 年实现高级别职位层面的性别平等。

c) 提倡使用多种语言

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

66. 此外，修订后的顾问、个人服务协议签约人以及短期专业人员的选拔程序已引入了更严格的语言水平要求。所有申请人必须提交材料，证明自己的语言能力符合在粮农组织任职的要求。

⁵ 指已签订“聘用条件”，但报到时间为 2018 年 10 月 25 日之后的新员工。

67. 为支持员工取得语言能力有效认证，粮农组织已加大了用于语言测试的资源，以满足参试人数不断增加的需求。如表 8 所示，2017 年与 2016 年相比，参试人数增加了 190%。

表 8：粮农组织语言测试相关数据

	语言测试次数	参试人数	成功通过人数
2016 年	6	584	338
2017 年	6	1696	1223
2018 年（1-10 月）	4	1074	768

68. 成员国对于粮农组织明确加大对多语言技能的要求也起着关键作用，他们的作用体现在参与联合国系统各组织法定机构工作时表达这一立场，并采取必要措施支持这一目标的实现，例如，开展国家能力建设，将本国的语言专业课程设置提高到国际组织所要求的标准。

提高人力资源流程和程序的效率

a) 新招聘平台的使用

69. 从 2017 年 10 月起，与一般服务人员、国家官员、国家项目人员、顾问、个人服务协议签约人、实习生、志愿人员和研修人员相关的所有空缺职位公告均通过新招聘平台（Taleo）管理。如表 9 所示，2018 年 10 月 1 日，Taleo 平台上公布的空缺职位共 1007 个。

表 9：2018 年 10 月 1 日 Taleo 平台上公布的各类空缺职位数量

职位类别	数量
顾问（CST）	544
个人服务协议签约人（PSA）	210
国家项目人员（NPP）	171
实习生	12
志愿人员	12
研修人员	2
编外人员合计	951
国家专业官员（NPO）	37
一般服务人员（GS）	19
编内人员合计	56
总计	1007

70. 总部各部和各权力下放办事处，包括驻各国代表处，正在使用新招聘平台发布空缺职位公告和完成选拔流程。过去，空缺职位公告通常发布在不同分网站上，尤其在国家层面，其中未包含标准格式和信息。而现在，所有国家代表处都按照统一流程发布空缺职位公告，候选人可在同一个粮农组织平台上找到所有招聘公告。新做法有助于粮农组织改进自己的外宣工作，向潜在候选人展示“同一个粮农组织”的形象。

71. 2018年10月1日，Taleo第二期成功启用，带来了新的功能。粮农组织特别通过改进报告和监测功能，为提高人力资源流程的效率引入了新功能。

72. 新招聘平台让粮农组织能够对选拔流程中从提交申请到入职及（最终）离职的每一步骤进行跟踪和报告。改进后的这一报告工具使粮农组织能计算出填补某个空缺职位所需的总时长，并精确地发现可能存在的瓶颈问题。通过这种方式，粮农组织将引入更具针对性的调整措施，及时减少可能出现的拖延问题。

73. 粮农组织还针对顾问引入了新的网上素质评估报告（QAR），以便更好地监测这一重要步骤，并创建一个简便易查的人力资源数据库。粮农组织将特别注重利用网上素质评估报告为顾问制定一项有针对性的学习战略。

b) 绩效管理

74. 2018年4月，粮农组织对“绩效评价及管理系统（PEMS）”进行了一次审查，以便找出潜在改进措施，使该系统更好地与粮农组织的要求相匹配。审查侧重于对该系统在2016和2017年的实施情况开展一次质量分析，主要分析内容是工作计划的有效性，因为这些计划是员工的技术能力与具体、可衡量、相关、有时限的任务和产出之间的联系纽带。审查结果表明，工作计划的制定过程能有效地帮助粮农组织按照员工的产出评估其技术能力。

75. 粮农组织还为收集员工反馈意见开展了一次调查。这次有关“绩效评价及管理系统”的调查与职工代表机构合作设计完成，于2018年3月发放给2683名符合要求的员工。调查结果显示，60%以上的受调者认同/十分认同“绩效评价及管理系统”的实施效果，并认为当前的绩效评价及管理政策对流程、作用、职责和评分标准均做出了明确界定。

76. 根据质量评估和对“绩效评价及管理系统”调查的结果，已为进一步改善该系统制定出一份行动计划，将于2019年绩效评价及管理周期开始时启动实施。具体行动包括为员工和管理人员提供更多培训，为“绩效评价及管理系统”每年的三个阶段确定明确的起始时间，加强多方评分流程，通过定期向员工和绩效系统联络员通报情况来加强与“绩效评价及管理系统”政策与流程有关的关键信息。

77. 粮农组织还在制定一份表彰奖励计划，针对绩效突出的人员实施奖励措施。粮农组织正与其它联合国机构联络，以便收集相关基准，对不同方法开展评价。

c) 对《粮农组织手册》的审订

78. 粮农组织继续对人力资源政策和《粮农组织手册》进行更新，以适应新的趋势和组织需求。

79. 最近做出的主要调整涉及房租补贴政策，目的是确保政策执行的一致性，避免同一工作地点、家庭条件相同的员工得到的房租补贴不同。粮农组织采用了科学的房租补贴计算方法，主要考虑三项内容：国际公务员制度委员会的平均房租调查结果、市场价以及同一工作地点、家庭条件相同的员工已获批的房租补贴。粮农组织还按照内部审计员的建议，实施了一项更加统一一致的管控机制，确保房租补贴水平的合理性。同时，粮农组织、农发基金、粮食署还联手就调整罗马最高房租水平编写了一份建议书，并已提交给三家机构的职工代表机构。新房租补贴管控措施实施后，估计每两年度将节约资金 95 万美元。

80. 《手册》中有关死亡、受伤或患病的章节也将按照联合国秘书长第 ST/SGB/2018/1 号公报中的“因执行联合国公务而死亡、受伤或患病的赔偿细则”接受审议和更新。《手册》中的相关章节与粮食署共同修订完成，以确保粮农组织和粮食署员工享受同等待遇，并将内部审计员的建议纳入修订后章节。新版本明确界定了适用范围，统一了术语以及提交和审批赔偿申请的步骤，以便使粮农组织和粮食署的程序与联合国系统其它组织保持一致。

d) 人力资源数据

81. 按照由财政委员会第一七〇届会议提出并通报理事会第一五九届会议的建议，粮农组织针对国籍清单启用了标准化报告格式，目前这一格式已与其它驻罗马机构的做法保持一致。除旧格式上已有的每名员工和编外人员的姓名、职级和工作地点外，新格式里添加了有关性别和职位名称的相关信息。

82. 旧格式只包含员工和编外人员两类，为方便查询，修订后员工大类下细分为专业人员及以上、国家专业官员和一般服务人员子类别，编外人员大类下细分为顾问（COF.REG）、个人服务协议签约人等子类别。新的国籍清单上还包含各类人员分布情况、包括所有职类在内的性别代表性以及专业人员及以上职类各工作地点的人员情况的相关视图。

e) 高级别人员招聘

83. 2017年，粮农组织对D-1及以上职级候选人的选拔流程进行了审核，以提高该流程的效率和有效性。面试专家组成员包括相关部的副总干事或助理总干事、一位人力资源代表和一位来自粮农组织以外的高级专家。如涉及根据第XIV条成立的各机构秘书职位，面试组成员则按照粮农组织理事会的决定，包含由相关机构指定的两位成员国代表。

84. 强化了每位专家组成员单独提交一份报告的做法，现在由专家组成员共同编写一份面试报告，说明对候选人的评估依据和最终讨论结果。

85. 选拔过程中一个重要特征是通过“网上评估考核（VAR）”，由一家外部公司对候选人的管理能力进行评估。VAR考核包括一系列网上测试和性格问卷，还有一项与粮农组织领导力和高级别职位相关的能力面试。VAR报告是招聘过程中考虑的因素之一，以确保未来被录用的人员具备该职位所需的管理和领导能力。

f) 录用前审查程序

86. 粮农组织正在加大力度统一所有职类和所有工作地点的录用前审查程序，重点是采用标准化、兼容的方法。粮农组织通过背景调查，从候选人目前和以往上级那里获取有关专业优势、有待改进的地方、与管理人员合作的能力、团队合作和领导才能、学科或就业相关问题等信息。粮农组织通过背景调查过程可能发现候选人滥用职权、长期冲突或严重行为不当等历史因素，从而避免做出错误的录用决定。

87. 粮农组织最近对专业人员职位的背景调查程序做了修订，加强了与候选人的沟通和从其它雇主那里收集标准反馈的工作。新的流程还缩短了选拔过程中完成这一重要步骤所需的时间。

88. 粮农组织努力将背景调查信息汇总到一个有关候选人的重要、敏感信息数据库。有了这一数据库，就无需联系同一联系人或避免要求候选人提供相同的绩效报告，从而最大限度节约录用前审查的时间。为最终采用兼容、标准方法，粮农组织努力与其它联合国机构开展合作，在数据库背景调查方面探索创新做法，确保以高能力、高准确率和高效率提供服务。

g) 创新方法和技术在人力资源管理中的应用

89. 粮农组织已加入联合国创新网络（UNIN），目的是与联合国其它机构保持联络和开展合作，主要侧重于联合国中创新做法与技术以及创新想法、过程和产品的开发。

90. 人力资源管理是能从创新做法和技术中受益的主要领域之一，粮农组织正在探索如何改革和改进内部流程和系统，创建创新文化，推动项目创新和变革管理。

91. 粮农组织正在开发一种专供候选人使用的免费手机应用软件 FAO Jobs。该应用不仅能发布粮农组织的空缺职位公告，还能指导候选人如何提交申请，准备面试。粮农组织正在编写用在该应用上的介绍性材料，用于在整个选拔过程中为候选人提供支持，帮助他们获取所需信息。应用软件允许用户通过不同渠道转发空缺职位公告，为粮农组织的外宣工作提供支持，扩大对社交网络的利用。粮农组织还在考虑通过这一应用软件使用游戏化技术的可能性，以提升候选人的体验。

92. 为此，粮农组织正在探讨与外部供应商合作在招聘网站中添加聊天机器人功能的可能性。聊天机器人是专门模拟人类会话能力的软件应用，能简便地与用户分享信息。聊天机器人与 Siri 和 Google Now 等虚拟人工助理工具类似，采用自然语言处理等人工智能技术来读懂一个人的消息并做出应答。聊天机器人将帮助用户在招聘网站上寻找信息，更好地了解粮农组织的选拔程序。有了聊天机器人，候选人提问后就能立即收到回复，改进候选人的体验，省去候选人通过电子邮件向粮农组织询问网站上已公布信息的时间。

93. 此外，粮农组织还协助安联保险推出了免费手机应用，便于员工获得相关服务。该应用节约了员工的时间，使他们更好地使用各项功能。例如，理赔时，只需填写一个小表格，拍摄一张发票照片就够了。该应用还能为用户找到最近的医院，与谷歌地图应用一起提供“精准导航”指示。该应用以不同语言提供服务，支持用户找到与品牌药品等效的本地药品，并将常见病翻译成 17 种语言。

94. 在使用新招聘平台时，粮农组织还有机会对当前的人力资源程序进行评估，以便找出可以利用新技术加以改进的地方。例如，粮农组织正在集中精力就招聘过程各阶段引入更具结构性的监测方法，以便发现瓶颈问题并及时找出解决方案，新平台的创新型报告功能将有助于推动这一做法。

95. 粮农组织还在努力提升候选人的体验，因为认识到这一点对于吸引全球人才变得越来越重要。新技术将使粮农组织更好地与申请人开展沟通，做出答复，及时从他们那里收集信息。

96. 为提高招聘过程的有效性和效率，粮农组织正在对扩大视频面试使用率的可能性进行评价，将其作为评价候选人技术和语言技能的额外方法。这项功能将在新平台上推出，在全粮农组织推广。

97. 粮农组织还在集中力量实施一项有效的员工队伍计划，采用全盘方式，旨在将所有招聘职类整合在一起，并考虑到各项组织目标 and 需求。新方法将帮助粮农组织继续提升技术能力，打造更加多样化、更均衡的工作环境。

挑 战

98. 虽然粮农组织的人力资源管理工作在不断改进，但仍发现了一些需要干预的领域，应予以关注并采取行动，朝着打造一个具有完善人力资源管理的现代化组织不断努力。

99. 其中一个优先重点是高效利用新招聘平台的新功能。在今后几个月，粮农组织将进一步加大内部知识共享，并集中力量利用新工具完成专业人员招聘程序。

100. 粮农组织决心继续开展外宣活动，以吸引目标受众，如女性申请人和来自无人任职和任职人数不足国家的申请人，同时还将专门做出努力，吸引高层次专业人员，为粮农组织加强计划交付和技术能力提供支持。

101. 粮农组织正努力加强与联合国其它机构的合作，将继续参与联合国人力资源网络相关活动，以便实现协同合作，学习优秀做法和成功经验，探索将其用于粮农组织需求和实践中。

102. 另一个优先重点是员工队伍规划。按照联合检查组的建议⁶，粮农组织继续通过员工队伍规划加大招聘力度，期间考虑到因退休或辞职/调动造成的未来缺编。这包括对填补空缺职位的持续需求以及空缺职位的重新设计进行系统性重新评估，必要时（除了将行政职位调为专业职位外）下调职位的职级。至今为止，这一做法已不仅为粮农组织及其成员国加强了技术能力，同时还节约了资金。

103. 为提高员工队伍规划的有效性，粮农组织正在准备于 2018 年 12 月推出一项员工队伍综合管理计划。计划初步涵盖至 2019 年底的本期《工作计划和预算》时段。计划突出全盘方式，涵盖总部和权力下放办事处 2018 年 10 月 1 日在册的 11896 名所有类别人员。计划的最终目标是更好地将员工队伍与粮农组织的结果交付工作对接，让合适的人在合适的时间担任合适的岗位。

⁶ 文件 JIU/REP/2016/2 “联合国系统各组织的继任规划”

附件 I

表 1：截至 2018 年 10 月 25 日的专业人员空缺率

部/单位	已纳入《2018-19 年工作计划和预算》的职位	已招聘职位总数	空缺职位总数	空缺率 %
总干事办公厅 (ODG)	9	5	4	44.4%
法律及职业道德办公室 (LEG)	19	17	2	10.5%
全组织交流办公室 (OCC)	44	38	6	13.6%
评价办公室 (OED)	8	7	1	12.5%
人力资源办公室 (OHR)	17	16	1	5.9%
监察长办公室 (OIG)	18	18	0	0.0%
战略、规划及资源管理办公室 (OSP)	21	19	2	9.5%
初级专业官员 (JPOs)	25	25	0	0.0%
副总干事 (运作) (DDO)	7	6	1	14.3%
信息技术司 (CIO)	43	35	8	18.6%
权力下放活动支持办公室 (OSD)	10	9	1	10.0%
综合服务部 (CS)	92	77	15	16.3%
副总干事 (自然资源) (DDN)	3	2	1	33.3%
农业及消费者保护部 (AG)	100	88	12	12.0%
气候、生物多样性、土地及水利部 (CB)	40	38	2	5.0%
经济及社会发展部 (ES)	159	136	23	14.5%
渔业及水产养殖部 (FI)	72	60	12	16.7%
林业部 (FO)	44	37	7	15.9%
副总干事 (计划) (DDP)	47	40	7	14.9%
技术合作部 (TC)	92	74	18	19.6%
总部合计	870	747	123	14.1%
非洲区域办事处 (RAF)	73	62	11	15.1%
亚洲及太平洋区域办事处 (RAP)	59	48	11	18.6%

欧洲及中亚区域办事处 (REU)	31	28	3	9.7%
拉丁美洲及加勒比区域 办事处 (RLC)	49	37	12	24.5%
近东及北非区域办事处 (RNE)	38	33	5	13.2%
各联络处 (LOs)	9	8	1	11.1%
权力下放办事处合计 (不包 括粮农组织驻国家代表处)	259	216	43	16.6%
合计 (不包括粮农组织驻国 家代表处)	1129	963	166	14.7%
粮农组织驻国家代表处合计	64	51	13	20.3%
权力下放办事处合计	323	267	56	17.3%
总 计	1193	1014	179	15.0%