



联合国
粮食及
农业组织

Food and Agriculture
Organization of the
United Nations

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

Продовольственная и
сельскохозяйственная организация
Объединенных Наций

Organización de las
Naciones Unidas para la
Alimentación y la Agricultura

منظمة
الغذية والزراعة
للأمم المتحدة

R

ФИНАНСОВЫЙ КОМИТЕТ

Сто пятьдесят четвертая сессия

Рим, 26-30 мая 2014 года

**Доклад о ходе осуществления Стратегической рамочной программы
и Плана действий в области людских ресурсов**

Вопросы по существу положений настоящего документа следует направлять по адресу:

г-же Монике Альтмайер (Monika Altmaier),

директору Управления людских ресурсов

Тел.: +3906 5705 6422

Для ознакомления с этим документом следует воспользоваться QR-кодом на этой странице; данная инициатива ФАО имеет целью минимизировать последствия ее деятельности для окружающей среды и сделать информационную работу более экологичной. С другими документами можно познакомиться на сайте www.fao.org.



mk210r

РЕЗЮМЕ

- На 151-й сессии Финансового комитета в ноябре 2013 года Комитету был представлен всеобъемлющий доклад о ходе осуществления "Стратегической рамочной программы и Плана действий в области людских ресурсов на 2012-2013 годы".
- Как подробно изложено в настоящем докладе о ходе осуществления программы и плана действий, с ноября 2013 удалось добиться значительных успехов в реализации ряда кадровых инициатив, а также была разработана новая Стратегия в области людских ресурсов (Приложение 1).
- Кроме того, по просьбе Комитета предоставляется обновленная информация о положении с кадровыми ресурсами в регионах.

УКАЗАНИЯ, ЗАПРАШИВАЕМЫЕ У ФИНАНСОВОГО КОМИТЕТА

- Членам Финансового комитета предлагается принять к сведению ход реализации кадровых мероприятий, Стратегию в области людских ресурсов и обновленный вариант Плана действий в области людских ресурсов.

Проект рекомендации

- **Комитет принял к сведению достигнутый прогресс в осуществлении кадровых инициатив и обновленную информацию о положении с кадровыми ресурсами в регионах в соответствии предложениями, высказанными на 151-й сессии Комитета в ноябре 2013 года.**
- **Комитет принял к сведению текущую Стратегию в области людских ресурсов и обновленный План действий в области людских ресурсов.**

1. С момента проведения 151-й сессии Финансового комитета, состоявшейся в ноябре 2013 года, был достигнут существенный прогресс в осуществлении ряда кадровых инициатив. Ниже представлено краткое описание достигнутых успехов.
2. Текущая Стратегия в области людских ресурсов и обновленный вариант Плана действий в области людских ресурсов содержатся в приложениях 1 и 2 к данному докладу. В Плане действий представлены мероприятия, осуществляемые с 2012-2013 годов, и новые инициативы, предусмотренные действующей Стратегией в области людских ресурсов.

Стратегия в области людских ресурсов

3. Концепция Организации в области управления людскими ресурсами и основные инициативы, направленные на достижение целей и задач в этой сфере, представлены в Стратегии управления людскими ресурсами, содержащейся в Приложении 1. Стратегия в области людских ресурсов будет определять направление работы Организации в вопросах управления людскими ресурсами на протяжении следующих трех лет. В основе стратегии лежит понимание того, что знания, навыки и приверженность сотрудников поставленным целям составляют важнейший актив Организации. Эффективное и продуктивное управление людскими ресурсами является ключевыми фактором, обеспечивающим поддержку руководителям, отдельным работникам и Организации в целом в достижении ее Стратегических целей и в выполнении мандата ФАО.

Обзор основных кадровых инициатив, осуществляемых в настоящее время

Система квалификационных требований – Типовые должностные инструкции – Управление эффективностью работы

4. Эти три взаимосвязанных инициативы либо были реализованы, либо находятся в процессе выполнения. Эти инициативы призваны содействовать становлению основанного на компетенциях подхода к вопросам найма и управления эффективностью работы с признанием важности найма и управления кадрами с учетом как технических навыков, так и достижения материальных результатов согласно плану работы, и, что не менее важно, создавая благоприятные условия для развития компетенций, в том числе в части управления, коллективной работы и эффективных коммуникаций.
5. Центральное место отводится инициативе по формированию общеорганизационной системы квалификационных требований, которая была пересмотрена в 2013 году при активном участии персонала и была внедрена в Организации в начале 2014 года. Система включает три ценности, пять ключевых компетенций, применимых ко всем работникам начиная с уровня С-4 и выше, и шесть компетенций руководителей, применимых на уровне С-5 и выше. Система интегрируется во все основные кадровые процессы и функции. В настоящее время в рамках процесса приема на работу вводится процедура проведения собеседований для оценки квалификации кандидатов категории специалистов, нанимаемых на международном уровне, и сотрудники кадровых служб штаб-квартиры и в регионах уже прошли обучение для оказания содействия ведомственным и региональным комитетам по подбору кадров. Пересмотренные компетенции также были включены в индивидуальную систему служебной аттестации и управления эффективностью работников (ПЕМС) применительно к циклу управления эффективностью 2014 года, и работники могут вести поиск возможностей для прохождения обучения на портале learning@fao.org.
6. Создан внутрисетевой сайт, предлагающий работникам рекомендации относительно применения их компетенций; на нем проводятся видеоконференции и информационные совещания для всей Организации. В 2014 году сайт будет пополнен новыми материалами, такими как брошюры с советами по развитию профессиональных навыков и личными примерами их применения работниками.

7. Второй проект заключается в введении Типовых должностных инструкций (ТДИ). По состоянию на март 2014 года были разработаны ТДИ для приблизительно 80% должностей категории общего обслуживания и 60% должностей категории специалистов. Задача данного проекта – разработать типовые должностные инструкции для групп должностей с аналогичным кругом обязанностей в целях упрощения и сокращения процесса оповещения о вакантных должностях. Компетенции включаются в ТДИ и в объявления о вакансиях, и, таким образом, все кандидаты оцениваются по этим критериям. Были разработаны внутренние руководящие принципы, цель которых состоит в том, чтобы очертить задачу, дать определения и наметить процедуры, которые предлагается включить в ТДИ, в качестве основы эффективного Управления людскими ресурсами в ФАО.

8. Подходит к завершению процесс пересмотра концепции политики ПЕМС. Были разработаны и проходят завершающую проверку руководящие принципы, разъясняющие функции и сферы ответственности как персонала, так и руководителей в процессе оценки эффективности работы. Как отмечалось выше, компетенции были включены в индивидуальные ПЕМС работников, что обеспечивает проведение оценки всех работников на основе одних и тех же компетенций. Кроме того, и с учетом требований высшего руководства, в настоящий момент проводится пересмотр процесса ПЕМС, принимая во внимание передовой опыт работы, имеющийся как в Общей системе Организации Объединенных Наций, так и за ее пределами. Был пересмотрен процесс обжалования, и завершены внутренние консультации. Ожидается, что во 2-м квартале 2014 года будет выпущена процедура и весь процесс обжалования будет окончательно сформирован к концу 2014 года.

9. Фундаментальным элементом концепции политики ПЕМС является общеорганизационный механизм признания высоких результатов работы и решения вопросов низкой эффективности. Ведется работа над проектом политики признания заслуг и повышения эффективности работы, а также над политикой карьерного роста. Как отмечалось выше, эти механизмы будут введены в течение 2014 года, и планируется приступить к их реализации в начале 2015 года после завершения ежегодной аттестации за 2014 год.

Порядок назначения и подбора кадров

10. Был изменен порядок подбора и назначения международных специалистов на штатные бюджетные должности. Кадровые службы будут играть в новом процессе подбора персонала более активную роль, оказывая содействие менеджерам по найму на каждом этапе процесса. Повышению эффективности и прозрачности решений о подборе кадров будут способствовать систематическое применение процедуры собеседований для оценки квалификации и более последовательное применение тестирования и проверок рекомендаций. Эти пересмотренные процедуры, в соответствии с которыми был упразднен центральный комитет по подбору кадров и на смену ему пришли ведомственные и региональные комитеты по подбору кадров, также должны существенно сократить временные рамки заполнения вакантных должностей. Ожидается, что общее время процедуры найма будет сокращено до максимально 120 дней с момента утверждения объявления о вакансии до принятия окончательного решения о найме работника. Порядок подбора и назначения специалистов на национальном уровне также пересматривается, и в ближайшее время будут выпущены руководящие указания. Процесс подбора и назначения работников категории общего обслуживания, включая временный вспомогательный резерв штаб-квартиры, также будет проанализирован в течение текущего двухлетнего периода.

11. В связи с этим расположенные в Риме учреждения (РРУ), т.е. ФАО, МФСР и ВПП, планируют в ближайшее время заключить рамочное соглашение о i) создании Центрального реестра по найму временного/краткосрочного персонала для категории Общего обслуживания для трех РРУ и ii) открытии вакансий для штатных должностей категории Общего обслуживания в каждом из расположенных в Риме учреждений применительно ко всему персоналу категории Общего обслуживания РРУ. Это будет во многом содействовать перемещению работников между РРУ, поскольку работники будут иметь право подавать заявления на замещение вакансий во всех трех РРУ, объявления о которых распространялись

только внутри системы, и это будет способствовать расширению возможностей для карьерного роста персонала.

12. Система iRecruitment, введенная в октябре 2011 года для обработки профессиональных вакансий в Регулярной программе, сыграла важную роль в оптимизации процесса найма на работу и сокращении продолжительности процедуры предварительной проверки кандидатов. Обработка вакансий высшего звена (Д-1 и выше) ведется сейчас через систему iRecruitment, так же как и заявлений консультантов и кандидатов на работу по индивидуальным договорам об оказании услуг.

13. Общеорганизационный Кадровый реестр формируется в ФАО с использованием системы iRecruitment, что открывает доступ к обширным резервам квалифицированных кандидатов для найма; Кадровому реестру отводится важная роль в осуществлении информационно-пропагандистской деятельности, что поможет Организации решить поставленные перед ней задачи в части обеспечения сбалансированного гендерного и географического представительства. Реестр внештатных кадров также поможет подразделениям, занимающимся наймом персонала, выявлять потенциальных кандидатов для работы консультантами или работниками по индивидуальным договорам об оказании услуг. ФАО также намерена сформировать и вести специализированный реестр по функциям, в который войдут прошедшие процедуру одобрения кандидаты, что позволит оперативно удовлетворять разнообразные потребности Организации в ресурсах и навыках. Ведется разработка реестра ФАО посредством использования действующих организационных систем и технологий ФАО. В декабре 2013 года началась работа по обновлению действующего программного обеспечения, и был завершен процесс внесения окончательных системных изменений с учетом отзывов, полученных по результатам первоначального цикла пользовательского тестирования, проведенного в феврале-марте. Приемочные испытания окончательных изменений и завершающее пользовательское тестирование запланированы на начало апреля 2014 года. За этим этапом последует пилотный проект, организованное обучение и внедрение в отделениях ФАО в течение 2014 года.

14. Было проведено усовершенствование системы, и внедрена новая методология отбора для повышения эффективности Глобальных реестров ФАО на случай чрезвычайных ситуаций, которые оказывают экстренную помощь в проведении мероприятий ООН по ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций 3-го уровня. Подготовка к Пилотному проекту по Реестру на случай чрезвычайных ситуаций началась в январе 2014 года, когда были опубликованы приглашения на подачу заявлений для штатных работников и сторонних кандидатов. Сейчас проводятся отбор, собеседования и проверка кандидатов.

Ход работы по улучшению географической и гендерной представленности

15. Вопрос об увеличении числа справедливо представленных стран до сих пор носит приоритетный характер. Важнейшим соображением при назначении сотрудников как и прежде остается необходимость обеспечить максимально высокие стандарты эффективности, компетентности и надежности, но при этом перед руководителями ФАО, отвечающими за набор сотрудников, поставлена задача "уделять должное внимание важности подбора персонала, обеспечивая при этом как можно более широкий географический охват", что соответствует духу пункта 3 статьи VIII Устава ФАО. Шкала взносов на 2014-2015 годы, утвержденная Конференцией в июне 2013 года, повлияла на желаемый диапазон справедливой географической представленности государств-членов; этот новый диапазон вступил в силу с 1 января 2014 года. Проводится ряд информационно-пропагандистских мероприятий также с целью решения вопросов географической представленности, как разъясняется в нижеприведенном разделе "Обновленная информация о положении с кадровыми ресурсами в регионах".

16. Усилия прошедших лет привели к стабильному увеличению доли женщин в общей численности работников. Общеорганизационные гендерные цели предыдущего Среднесрочного плана (2010-2013 годы) (специалисты – 38%, директора и выше – 20%) по состоянию на 1 марта 2014 года были выполнены и даже перевыполнены: увеличение на

должностях специалистов, работающих в штаб-квартире, до 43% по состоянию на 1 марта 2014 года и увеличение во всех отделениях до 38%, а количество женщин на постах Директоров и выше выросло до 21,4%. Завершается разработка мер и руководящих принципов, призванных оказать руководителям и работникам содействие в достижении гендерного паритета.

Программа для молодых специалистов

17. В 2011 году на работу в ФАО на условиях начальной двухлетней стажировки была принята первая группа из 18 молодых специалистов (МС), и еще 6 МС были приняты на работу в Организацию в 2013 году. В декабре 2013 года были размещены объявления о вакансиях для 19 МС, которые составят третью группу, и ожидается, что все отобранные МС приступят к выполнению своих обязанностей к июню 2014 года. Продолжается изучение возможностей содействия удержанию молодых кадров. На сегодняшний день из 18 МС первого созыва 14 продолжают работать, при этом финансирование ведется за счет средств подразделений, в которых они работают (а именно: 8 МС работают по срочным договорам и 6 МС работают по договорам на внештатную работу).

Общеорганизационная политика мобильности

18. Общеорганизационная политика мобильности стала применяться с декабря 2013 года. Общеорганизационный план мобильности предусматривает как временное прикомандирование, так и долгосрочные командировки с переводом в другие географические регионы на один год и более. Командировки с переводом в другие географические регионы обязательны для всех международных работников категории специалистов, которые занимают должности, условия которых предусматривают ротацию. Наличие требований к ротации определяется характером должности и выполняемыми функциями, а также существованием таких же или аналогичных должностей в других местах службы и отделениях Организации. Уже началась реализация проекта по классификации должностей, предусматривающих ротацию; к началу апреля из 1 345 должностей (общего количества должностей категории международных специалистов, проанализированного в соответствии с критериями, определенными в политике) 538 были определены как должности, предусматривающие ротацию.

19. Управлением людских ресурсов применяется механизм командировок с переводом в другие регионы посредством ежегодной процедуры мобильности при поддержке центрального комитета по мобильности персонала. Одна из функций этого комитета заключается в определении планового числа ежегодных назначений в другие регионы исходя из различных факторов, таких как изменяющиеся потребности Организации, региональные приоритеты, а также имеющееся финансирование.

20. Другие ключевые характеристики данной схемы заключаются в том, что географическая мобильность (в пределах ФАО или между учреждениями, входящими в Общую систему ООН) считается важным критерием при принятии решений о найме и продвижении работников и что от руководителей требуется при содействии кадровых служб активно продвигать концепцию мобильности и готовить двухлетние планы мобильности в рамках процедуры комплектования штатов их департамента или отделения.

Создание структуры по вопросам стратегического кадрового планирования

21. Руководящие принципы кадрового планирования стали впервые применяться при подготовке плана на 2014-2015 годы. Действующая в настоящий момент процедура кадрового планирования состоит в выявлении пробелов в кадровых ресурсах, которые могут потребовать внесения изменений в профессиональные квалификационные требования к сотрудникам. Результаты проведенной работы по кадровому планированию будут использоваться на протяжении 2014-2015 годов для определения направлений кадровой стратегии в области найма, мобильности, обучения и профессионального развития, для того чтобы окончательно

сформировать квалификации и навыки, требуемые стратегическими группами, техническими департаментами и отделениями.

Стратегия по вопросам обучения

22. Особое внимание уделялось более рациональному применению средств, выделяемых на профессиональное развитие и обучение персонала, и укреплению функции планирования в этой сфере. В общеорганизационные программы, где это возможно, были включены экономные виртуальные инструменты и компоненты обучения в электронной форме, и всем отделениям рекомендуется тщательно планировать и определять приоритеты и использовать возможности по проведению обучения в электронном формате.

23. Новая стратегия в области обучения была разработана в 2013 году, и ее реализация призвана решить следующие основные задачи:

- i) наращивание потенциала сотрудников в части технических вопросов и программирования и управления на основе результатов: в настоящее время ведется разработка ряда программ, направленных на Представителей ФАО, включая такие области, как мобилизация ресурсов, цикл проекта и принципы программирования, а также планы обновления программ управления по результатам развития;
- ii) расширение рамок и программ электронного обучения: особое внимание уделялось сотрудничеству с децентрализованными отделениями, что привело к увеличению процента завершенных курсов обучения и повышению осведомленности работников всех подразделений о возможностях обучения;
- iii) реализация общеорганизационных программ с момента приема на работу до выхода на пенсию: непрерывные программы, причем в этом году особое внимание уделяется владению иностранными языками для того, чтобы обеспечить, что работники категории специалистов владеют, как минимум, двумя официальными языками на надлежащем уровне;
- iv) реализация общеорганизационных программ с момента приема на работу до выхода на пенсию: непрерывные программы, причем в этом году особое внимание уделяется проверке уровня владения и обучение работников категории специалистов второму языку;
- v) поддержка организационной эффективности и пропаганда желаемых моделей поведения; программы повышения квалификации работников считаются высоко приоритетными для обеспечения того, чтобы у всех работников был доступ к возможностям обучения для поддержания и развития требуемых ФАО компетенций. Управленческие и руководящие навыки по-прежнему имеют первостепенное значение, особенно в части эффективного управления коллективами и отдельными работниками; кроме того, имеются программы повышения квалификации работников категории общего обслуживания;
- vi) развитие потенциала сотрудников в административной, финансовой и оперативной областях: разработка программ электронного обучения по вопросам администрирования, финансов и операционной работы является приоритетным направлением 2014 года, и такие программы будут предоставлены работникам.

Пересмотренный механизм найма на международной основе консультантов и сотрудников по индивидуальным договорам об оказании услуг

24. Были пересмотрены и скорректированы политика и процедуры работы с внештатными работниками (ВШР), а именно консультантами и работниками по индивидуальным договорам на оказание услуг. В конце 2013 года были выпущены Разделы руководства вместе с всеобъемлющими руководящими указаниями. Эти пересмотренные положения и руководящие указания охватывают все аспекты работы с ВШР, включая определение потребностей и прикомандирование, вознаграждение и аттестацию по окончании командировки. ВШР составляют большой процент кадров ФАО, и эта инициатива обеспечивает применение более последовательного и прозрачного подхода к использованию таких кадров и работе с ними во всей Организации. Был разработан механизм, который будет использоваться в течение

испытательного срока, равного одному году, после чего его работа будет оценена с учетом отзывов внутренних заинтересованных пользователей.

Оптимизация и повышение эффективности

i) Обслуживание людских ресурсов – Стандартный операционный регламент

25. В последнем квартале 2013 года был реализован проект по созданию Стандартного операционного регламента для услуг, предоставляемых отделениями Комитетов по подбору персонала (КПП) в трех регионах: Будапеште, Сантьяго и Бангкоке. Было проведено несколько рабочих совещаний с участием ключевых кадровых работников региональных отделений для целей оценки действующих процессов и имеющихся возможностей для повышения эффективности и оптимизации. Результатом стала разработка и документальное оформление 123 процедур (унифицированных для всех регионов), которые теперь доступны в онлайн-режиме для работников отделений КПП по всему миру для использования в качестве справочного материала и учебных материалов для новых сотрудников. Все 195 выявленных возможностей повышения эффективности находятся в процессе реализации.

26. Реализация инициативы продолжается, и в 2014 году она охватит и другие ключевые области работы с людскими ресурсами, такие как найм и управление эффективностью работы. В число преимуществ, предоставляемых этим проектом, входят более последовательные и прозрачные кадровые процессы и содействие процедурам вступления в должность и ротации кадров.

ii) Вопросы оплаты труда и социального обеспечения

27. С ноября 2012 года все ВШР получают вознаграждение автоматически через систему оплаты труда после онлайн-подтверждения, что заменило ранее применявшиеся процедуры, требующие ручной обработки платежей для каждого работника. Эти изменения привели к значительному улучшению ситуации с точки зрения точности платежей и правильности учета кадровых и финансовых данных.

28. Программа "Глобальная система управления ресурсами" (ГСУР) закрывается для пользователей на период работы программы расчета заработной платы во избежание ошибок в окончательных расчетах. После тщательного анализа и оптимизации всех существующих процессов продолжительность замораживания системы из-за работы программы расчета заработной платы снизилась с семи до трех дней, тем самым повысив производительность и эффективность обслуживания людских ресурсов.

29. Управление людскими ресурсами (УЛР) успешно завершило работу над проектом по автоматизированному предоставлению кадровых и финансовых данных по пенсионному обеспечению из ГСУР новой системе, применяемой Объединенным пенсионным фондом персонала ООН. Эта автоматическая связь повысит качество и своевременность информации, доступной для участников системы, и ускорит обработку данных по пенсионному обеспечению. ФАО является первым учреждением системы ООН, внедрившим этот новый интерфейс.

30. УЛР в тесном сотрудничестве с Подразделением здравоохранения и Отделом информационных технологий осуществляет переход информационной системы, используемой для ведения учета медицинских данных и данных по социальному обеспечению действующих и вышедших на пенсию работников ФАО, ВПП и МФСР. В результате этого проекта будет разработана серия автоматизированных инструментов, включая возможности "самообслуживания", позволяющие участникам в электронном виде подавать требования о компенсации в связи с заболеваниями или травмами, возникшими при исполнении служебных обязанностей. Это сократит количество операций, выполняемых вручную, и ускорит процесс урегулирования требований.

*Общеорганизационная система планирования ресурсов – качество данных
по людским ресурсам*

31. Осуществляются инициативы по расширению доступа заинтересованных сторон внутри Организации, в том числе департаментов, региональных и децентрализованных отделений, к данным в области управления людскими ресурсами. Благодаря глобальному развертыванию ГСУР, завершившемуся в июне 2013 года, удалось обеспечить большую полноту данных о кадровом обеспечении ФАО, и прилагаемые усилия продолжают повышать качество и надежность данных. Проводится тестирование кадровой информационной панели для руководства, которая станет доступна для использования руководителями высшего звена во 2-м квартале 2014 года. Это позволит департаментам и региональным отделениям повысить эффективность планирования и мониторинга своих кадровых потребностей. Кроме того, разрабатывается комплект типовой кадровой отчетности, который будет предоставлен персоналу, работающему в кадровых службах регионов, и руководителям и главам департаментов в помощь при проведении анализа положения с людскими ресурсами и будущих потребностей (например, планирование кадрового резерва, гендерное/географическое распределение и т.д.).

Медицинское страховое покрытие

32. В активном сотрудничестве с другими расположенными в Риме учреждениями УЛР пересматривает существующие схемы и соответствующие договоры на оказание услуг по медицинскому и немедицинскому страхованию с целью скорейшего проведения серии тендеров на право оказания таких услуг. Потенциально это позволит сократить расходы на ряд услуг по медицинскому и немедицинскому страхованию за счет экономии на масштабах и оптимизации управления взаимоотношениями с поставщиками, а также раскрыть нашу новую роль в качестве делового партнера Организации.

33. Группа социального обеспечения участвует в пересмотре и разработке процессов, необходимых для организации управления приблизительно 3 400 местными работниками ВПП и, возможно, 5 000 консультантами ВПП, которые сейчас находятся в системе ПРООН, но переводятся в структуру Комитета по пенсиям персонала ФАО/ВПП. Это изменение может позволить снизить затраты на ряд услуг по пенсионному обеспечению/медицинскому и немедицинскому страхованию за счет экономии на масштабах.

Обновленная информация о положении с кадровыми ресурсами в регионах

34. Наша новая политика мобильности создает основу для очень интенсивного и тесного сотрудничества между штаб-квартирой и регионами. Для обеспечения эффективности этого подхода Комитет по мобильности персонала, в состав которого входят представители всех регионов ФАО, проводит ежеквартальные совещания. Регионы будут активно задействованы в принятии всех кадровых решений на ранних этапах; кроме того, они принимают непосредственное участие в разработке и определении ежегодных планов мобильности в соответствии с их ежегодной процедурой планирования людских ресурсов.

35. Еще одна инициатива в области людских ресурсов, основанная на тесном сотрудничестве между штаб-квартирой и регионами и использовании опыта и знаний регионов на ранних этапах, заключалась в интеграции знаний и процессов, имеющихся в наших децентрализованных отделениях (ДО) в наш новый Стандартный операционный регламент; в рамках этой инициативы мы согласовали и документально оформили процессы КПП, связанные с управлением людскими ресурсами, RAP и RLC, и выявили ряд возможностей для усовершенствования процессов в регионах и в штаб-квартире.

36. Более тесное сотрудничество с регионами установилось не только в данной области, но и по ряду других кадровых вопросов, в которых мы продвигали идею децентрализации и передачи знаний:

- управление компетенциями посредством тесного сотрудничества с региональными фокус-группами;
- Типовые должностные инструкции;
- Learning @FAO и все возможности, предоставляемые более активным применением онлайн-обучения, позволяющего приобретать новые знания в самых удаленных уголках мира.

37. На 151-й сессии, состоявшейся в ноябре 2013 года, члены Комитета попросили предоставить обновленные сведения о положении с кадровыми ресурсами в регионах, которые вошли в информационный пакет по вопросам людских ресурсов. В области найма персонала также реализуются специальные проекты, призванные решить вопросы географической и региональной представленности, некоторые из которых описаны ниже.

38. УЛР проводит ряд информационно-пропагандистских мероприятий и намерено организовать целевые рекрутинговые кампании, учитывая операционные потребности Организации и необходимость привлечения квалифицированных и опытных кандидатов из всех регионов, особенно из стран с низкой или нулевой представленностью. В частности, УЛР приобрело подписку на LinkedIn, Development aid и Devex для обеспечения широкого оповещения о вакансиях, а также для получения доступа к базам данных квалифицированных специалистов. Как свидетельствует ситуация с наймом третьей группы МС, размещение вакансий в LinkedIn в сочетании с активным информированием подходящих кандидатов из стран с низкой или нулевой представленностью привело к увеличению количества поданных заявлений на 350% по сравнению с двумя предыдущими наборами МС.

39. УЛР также проводит анализ профилей пользователей сайта ФАО о вакансиях для того, чтобы понять, кто подает заявления и что можно сделать для того, чтобы расширить аудиторию из стран с низкой или нулевой представленностью. Планируется провести исследование, которое позволит лучше понять ситуацию на национальных рынках труда, оценить конкурирующих работодателей (например, НПО), высшие образовательные учреждения и области специализации стран, интересующих Организацию. Кроме того, будут проводиться регулярные совещания с руководителями кадровых служб регионов, что позволит понять тенденции рынков труда и эффективные стратегии привлечения персонала, применяемые в регионах.

Проводимый КМГС пересмотр пакета вознаграждения в Общей системе Организации Объединенных Наций/Решения Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций

40. Как известно, на своей 38-й сессии Конференция признала важность усилий по сдерживанию роста расходов Организации на персонал и отметила, что большинство выплат и льгот персонала ФАО определяются в рамках Общей системы ООН и утверждаются Комиссией по международной гражданской службе (КМГС) и/или Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в Нью-Йорке. Конференция призвала КМГС и Генеральную Ассамблею учитывать необходимость в повышении внимания к увеличению расходов на персонал по всей Общей системе, а также настоятельно рекомендовала Генеральному директору обратиться с подобным призывом.

41. По итогам сессии Конференции Генеральный директор обратился с письменным призывом к Председателю КМГС и Генеральному секретарю.

42. Ведется всесторонний пересмотр пакета вознаграждения Общей системы ООН (см. FC 151/12, пп. 19-32). Генеральная Ассамблея Организации Объединенных Наций (Генеральная Ассамблея ООН) выразила удовлетворение в связи с проведением пересмотра и его заявленными целями и попросила включить в процесс пересмотра все элементы вознаграждения – как финансовые, так и нефинансовые. Генеральная Ассамблея ООН также попросила Комиссию по международной гражданской службе (КМГС) не повышать размеры каких бы то ни было выплат, относящихся к сфере ее компетенции, до тех пор пока

всесторонний пересмотр пакета вознаграждения не будет завершен, а его результаты не будут представлены Генеральной Ассамблее ООН на рассмотрение. Генеральная Ассамблея также приветствовала решение КМГС не повышать в 2014 году корректив по месту службы для Нью-Йорка в связи с повышением разницы, представляющей собой соотношение между чистым вознаграждением сотрудников Организации Объединенных Наций категории специалистов и выше, работающих в Нью-Йорке (т.е. в базовом городе системы коррективов по месту службы), и вознаграждением сотрудников гражданской службы – сопоставимой организации в Вашингтоне (см. Резолюцию Генеральной Ассамблеи ООН A/RES/68/253 от 27 декабря 2013 года). Согласно статье 54 b) Регламента Объединенного пенсионного фонда персонала ООН шкала засчитываемого в счет пенсии вознаграждения работников категории специалистов остается неизменной ввиду замораживания размеров чистого вознаграждения в Нью-Йорке.

43. По оценкам, вышеуказанные меры обеспечат потенциальную экономию в размере 1,4 млн. долл. США за двухлетний период 2014-2015 годов (Регулярная программа) в результате отмены предусмотренного бюджетом увеличения засчитываемого в счет пенсии вознаграждения с 1 августа 2014 года (1,1 млн. долл. США) и выплат на иждивенцев с 1 января 2015 года (0,3 млн. долл. США) как для работников категории специалистов, так и для более высоких категорий.

44. В дополнение к вышесказанному, бюджет предусматривает 3-процентное увеличение (0,4 млн. долл. США) Образовательного гранта с 2015 года, что также может не произойти в течение двухлетнего периода.

45. Предстоит определить другие возможные последствия замораживания Корректива по месту службы для Нью-Йорка. Для сохранения паритета покупательной способности окладов работников категории специалистов в общей системе ООН по всему миру Индексы коррективов по месту службы (ИКМС) для всех мест службы будут уменьшены в том же размере, что и для Нью-Йорка (1,96%).

46. Подробный доклад о вышеописанных мероприятиях и о ходе проводимого КМГС всестороннего пересмотра будет представлен на 155-й сессии Финансового комитета.

Процесс перераспределения кадровых ресурсов

47. Целевые группы по перераспределению кадровых ресурсов были сформированы для решения вопросов, связанных с упразднением отдельных должностей для обеспечения экономии средств по просьбе 38-й сессии Конференции, состоявшейся в июне 2013 года.

48. Процесс перераспределения кадровых ресурсов категории общего обслуживания был завершен в октябре 2013 года, и либо все работники были переведены в другие внутренние подразделения, либо трудовые отношения с ними были прекращены на взаимоприемлемых условиях. Процедура перераспределения работников категории специалистов завершилась в марте 2014 года, при этом все сотрудники, за исключением нескольких случаев, были либо уволены на взаимоприемлемых условиях, либо прикомандированы к другим подразделениям.

49. Хотя процесс перераспределения кадровых ресурсов завершен, очевидно, что на него было потрачено много времени и ресурсов, и имеется необходимость в том, чтобы сократить сопутствующие затраты Организации, возникающие в дополнение к затратам, связанным непосредственно с прекращением трудовых отношений или переводом работников в другие подразделения. Сейчас проводится анализ, который позволит извлечь из этого процесса уроки, с тем чтобы в будущем он мог быть организован более эффективным и экономным образом; в частности, анализируется работа целевых групп, органов, представляющих персонал, и руководящих работников.

Стратегия в области людских ресурсов

1. Стратегическое окружение

Концепция ФАО предполагает "создание мира, свободного от голода и недоедания, в котором производство продовольствия и сельское хозяйство вносят вклад в повышение уровня жизни всех, в особенности беднейших слоев населения, на экономически, социально и экологически устойчивой основе". Настоящая Стратегия в области людских ресурсов на 2014-2016 годы строится на понимании того, что знания, опыт и приверженность сотрудников поставленным целям составляют важнейший актив Организации, опираясь на который ФАО может строить работу по поддержке государств-членов в достижении ими поставленных целей и задач, как самостоятельно на национальном уровне, так и коллективно на региональном и глобальном уровнях. Соответственно, эффективное и продуктивное управление людскими ресурсами является ключевыми фактором, определяющим то, как ФАО работает и выполняет свой мандат.

Как и многие международные организации, в настоящее ФАО работает в обстановке серьезных глобальных перемен. Стремительное развитие технологий и изменения в демографической ситуации также оказывают существенное влияние на методы и инструменты, требуемые ФАО для эффективного управления своими людскими ресурсами.

Настоящая Стратегия в области людских ресурсов также формировалась под влиянием четырех основных внутренних движущих сил изменений. Первый из этих факторов – новая Стратегическая рамочная программа ФАО, строящаяся на пяти новых Стратегических целях и связанных с ними “сквозных” темах и Функциональных целях, на достижение которых ФАО направит свои усилия в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Вторая движущая сила – направленность на децентрализацию ресурсов и ответственности и связанная с этим потребность в перераспределении персонала и направлении его в сферы с более высоким приоритетом в соответствии со Стратегической рамочной программой и целями по обеспечению мобильности персонала. Третий определяющий фактор – необходимость решения насущной задачи достижения более высоких результатов за счет меньших затрат и усилий: обеспечение выполнения задач и достижения целей ФАО по возможности наиболее экономным и эффективным способом в условиях жестких бюджетных ограничений. И наконец, требующие решения задачи – и возможности – возникают на фоне изменения демографических показателей кадровых ресурсов: ряд руководителей высшего звена приближается к пенсионному возрасту, что позволит ФАО пересмотреть структуру своих людских ресурсов по национальным, возрастным и гендерным параметрам.

2. Управление людскими ресурсами в ФАО – с чего мы начинаем

В последние два года были приложены большие усилия по преобразованию Управления людских ресурсов из преимущественно транзакционной, операционной функции в стратегического партнера, работающего на одной волне с ФАО и оказывающего поддержку Организации. Одним

из наиболее существенных изменений стало создание в Будапеште Центра совместных служб с двумя региональными центрами в Бангкоке и Сантьяго с целью концентрации выполнения преимущественно операционных функций кадровых служб в более эффективных в плане затрат центрах. В текущем двухлетнем периоде за этим последовало создание в четырех Региональных отделениях ФАО должностей Деловых партнеров по людским ресурсам, которые служат для работников регионов и их руководителей “первой контактной инстанцией”, способной проконсультировать и помочь решить как простые, так и более сложные кадровые вопросы.

Несмотря на все эти усилия по децентрализации некоторых аспектов управления людскими ресурсами, данная функция до сих пор воспринимается как чрезмерно зависимая от штаб-квартиры и скованная бюрократическими, административными процессами, препятствующими эффективному и продуктивному оказанию услуг и ограничивающими возможности для удовлетворения потребностей клиентов. В некоторых случаях бытует мнение об отсутствии прозрачности и последовательности в части обеспечения персонала необходимыми льготами и правами. Такие ограничения – как реальные, так кажущиеся – мешают эффективной работе кадровых служб и поглощают время и усилия, необходимые для тех функций, которые данное подразделение должно выполнять в ФАО. В число таких функций входит анализ ценностей, навыков и компетенций, требуемых от работников, обеспечение соответствия ресурсов организационным целям и приоритетам, создание благоприятных условий для работы, разработка и реализация четкой и прозрачной политики и правил и содействие отдельным работникам в достижении профессиональных и карьерных целей и многое другое.

Преобразование функции управления людскими ресурсами в более гибкую структуру также требует наличия в ее составе работников с обширной базой знаний, обеспечения правильного соотношения между специалистами общего и узкого профиля, новой организационной структуры подразделения, способствующей применению коллегиального, а не функционального подхода, и наличия эффективных систем управления людскими ресурсами, способных формировать точную, актуальную отчетность по кадровым вопросам как на общеорганизационном уровне, так и на уровне подразделений.

3. Управление людскими ресурсами в ФАО – к чему мы должны прийти

Действующая стратегия в области людских ресурсов определяется рядом актуальных задач и вопросов, которые регулярно поднимаются государствами-членами, руководителями, работниками и органами, представляющими персонал, всех подразделений организации. В число вопросов, с призывами о решении которых заинтересованные стороны регулярно обращаются к подразделениям по управлению людскими ресурсами, входят:

- i) Оптимальное соотношение между вливанием новых кадров (со стороны) и продвижением внутренних кадровых ресурсов.
- ii) Выполнение целей по соотношению между профессиональными качествами, географической представленностью и обеспечению гендерного равенства.
- iii) Обеспечение и оптимизация процесса сохранения и передачи знаний в высоко динамичной организации.

- iv) Оптимальное соотношение между штатными и внештатными ресурсами для снижения затрат на персонал, избегая несправедливого урезания льгот.
- v) Объективность, последовательность и прозрачность решений о найме персонала и других кадровых решений.
- vi) Создание благоприятных условий для работы на основе принципа взаимного уважения, без притеснений и дискриминации.
- vii) Создание, поддержание и, при необходимости, укрепление эталонных моделей, которым, как ожидается, должны соответствовать работники и руководители.
- viii) Развитие наших глобальных кадровых ресурсов и поощрение достижения профессиональных и карьерных целей.

Однако эти вопросы не могут быть решены силами одного лишь Управления людских ресурсов. Структура кадровых ресурсов, распределение персонала и соотношение между штатными и внештатными работниками определяются рядом факторов, среди которых далеко не последнее место занимают стратегическая концепция и задачи организации и решения, принимаемую на уровне Общей системы ООН. Важно то, что Управление людских ресурсов считается признанным и ценным партнером в принятии всех решений, связанных с наймом, распределением и социальным обеспечением персонала, и что это подразделение выступает стратегическим и открытым для сотрудничества деловым партнером, который постоянно находится в курсе актуальных потребностей клиентов. Это, помимо прочего, требует наличия мотивированной профессиональной команды специалистов, обладающих знаниями и навыками во всех областях управления людскими ресурсами, современных информационных систем, предоставляющих актуальную отчетность по кадровым вопросам, оптимизированных процессов управления людскими ресурсами и разработки и применения политики и процессов, согласующихся с решениями Общей системы ООН и отвечающих требованиям передовой практики.

4. Цели и задачи в области людских ресурсов

Учитывая вышеописанное стратегическое окружение и отзывы большого числа внутренних заинтересованных лиц, Управление людских ресурсов определило три задачи, которые будут определять программу его работы в течение следующих трех лет:

- A. Обеспечение соответствия политики и процедур требованиям к найму разнообразных, квалифицированных кадров и их эффективному распределению в соответствии с изменениями в стратегических приоритетах.
- B. Создание благоприятных условий для работы, не допускающих притеснений и дискриминации, учитывающих особенности культурного и национального многообразия, способствующих достижению работниками целей профессионального развития и карьерного роста и отражающих передовой опыт в вопросах управления эффективностью работы.
- C. Разработка оптимизированных, эффективных с точки зрения затрат процессов, позволяющих кадровым службам оказывать клиентам со всей организации высококачественные услуги, отвечающие потребностям клиентов.

Эти задачи, в поддержку реализации которых был разработан ряд конкретных инициатив, отражают признание того факта, что людские ресурсы ФАО представлены широким многообразием штатных и внештатных работников, трудовые отношения с которыми регулируются обширным спектром договорных инструментов. Хотя условия трудовых отношений различаются, признание культурного и национального многообразия, ожидания относительно благоприятной рабочей обстановки и доступ к возможностям для обучения в поддержку профессионального и карьерного роста являются фундаментальными факторами для всех работников. Стратегия в области людских ресурсов также признает важность партнерства – между государствами-членами, Администрацией, руководителями, работниками и Органами, представляющими персонал, – в понимании функций и ответственности и необходимости работы в обстановке сотрудничества для повышения благосостояния всех работников ФАО и обеспечения бесперебойной работы институциональных элементов (политики, ресурсов, процессов и т.д.), составляющих основу эффективного управления людскими ресурсами.

5. Основные инициативы

В данном разделе стратегии представлен обзор трех основных задач и краткое описание основных инициатив, разработанных в поддержку реализации этих задач.

А. Обеспечение соответствия политики и процедур требованиям к найму разнообразных, квалифицированных кадров и их эффективному распределению в соответствии с изменениями в стратегических приоритетах

ФАО может выполнить свой мандат только благодаря работающим в организации людям. Главное при выполнении этой задачи – обеспечить, чтобы управление людских ресурсов оказывало руководителям поддержку и предоставляло все необходимое для того, чтобы они могли привлекать, воспитывать и удерживать высококвалифицированные кадры, преданные ФАО, и использовать их таким образом, чтобы обеспечивалось эффективное применение их знаний и навыков. Для этого требуется наличие большого массива данных о кадровых ресурсах, позволяющего анализировать и прогнозировать существующие потребности и пробелы в профессиональных навыках, возможностей для общения с целевыми кандидатами, обладающими необходимыми знаниями и навыками, наличие отлаженных процессов, обеспечивающих оперативное заполнение вакантных должностей, и эффективной политики и механизмов распределения кадровых ресурсов.

Основные инициативы, обеспечивающие выполнение данной задачи заключаются в следующем:

- А.1 Провести информационно-пропагандистские мероприятия и активные адресные рекрутинговые кампании** с учетом операционных потребностей Организации для привлечения квалифицированных и компетентных кандидатов со всего мира.

База данных распределения вакансий ФАО позволяет Организации направлять объявления о вакансиях целевым кандидатам по профессиональным и географическим признакам.

Управление людских ресурсов продолжит выстраивать партнерские отношения с ключевыми организациями целевых стран и использовать возможности, предоставляемые внедрением нового подхода, основанного на поиске по реестрам, для того чтобы расширить возможности ФАО по выявлению квалифицированных и компетентных кандидатов, уделяя особое внимание странам с низким или нулевым уровнем представительства. Управление людских ресурсов также будет размещать объявления о вакансиях в избранных изданиях (онлайновых и печатных) для привлечения квалифицированных кандидатов и проводить мероприятия по профориентации в целевых регионах (децентрализованные и региональные отделения) в сотрудничестве со своими партнерами. Новая система iRecruitment позволит ФАО оценивать эффективность всех пропагандистско-информационных мероприятий и их результатов.

A.2 Разработать и внедрить **Типовые должностные инструкции**, заменяющие индивидуальные должностные инструкции, для целей ускорения процессов найма как за счет внутренних, так и за счет внешних ресурсов и выполнения задач обеспечения мобильности кадров.

Цель инициативы по разработке Типовых должностных инструкций (ТДИ) – создать типовые описания должностей для групп должностей с аналогичным кругом обязанностей. ТДИ во многом ускорят процесс найма на работу, так как руководители смогут приступать к размещению объявлений о вакансиях не обращаясь в Управление людских ресурсов для утверждения должностной инструкции. Эта инициатива также поможет организации в выполнении ее новой политики обеспечения мобильности персонала. В 2012 году подразделение кадрового планирования (CSPP) провело всесторонний анализ должностей категории специалистов, высшего уровня и должностей категории общего обслуживания в штаб-квартире и ДО. Была проведена существенная реорганизация существующих должностей, а список наименований должностей работников категорий С и Д был значительно сокращен; были разработаны категории общего обслуживания. Планируется использовать эти списки в качестве основы при разработке ТДИ для 70-80% всех должностей ФАО, а для оставшихся 20-30% будут разработаны уникальные должностные инструкции под каждую должность.

A.3 Внедрить хорошо организованный, **основанный на компетенциях подход к найму персонала** на фоне более активного участия кадровых служб во всех этапах процесса с целью замещения функций, выполняемых в настоящий момент Комитетами по подбору персонала, при одновременном обеспечении тщательной проверки кандидатов.

Проводится внедрение новых, прозрачных процессов найма для повышения степени последовательности при принятии решений о найме и обеспечения объективности при поддержке со стороны механизма подотчетности, определяющего сферы ответственности на различных этапах процесса. Систематическое применение процедуры собеседований для оценки квалификации позволит ФАО прогнозировать образ действий кандидатов на своих должностях в будущем на основе оценки их образа действий в прошлом. Некоторые этапы процесса будут усилены за счет систематического привлечения специалистов по управлению людскими ресурсами, более последовательного применения тестирования, проверок рекомендаций и установления жестких временных рамок для каждого этапа процесса для выполнения окончательной цели сокращения временной продолжительности процесса найма

до максимум 120 дней с момента размещения объявления о вакансии до назначения на должность.

А.4 Разработать, внедрить и управлять функционированием **общеорганизационного механизма обеспечения мобильности** на основе четких и прозрачных критериев и в привязке к решениям о комплектовании штатов и продвижении работников.

Мобильность – важный компонент карьерного роста и ключевой элемент развития навыков и способностей персонала. Применение политики мобильности обеспечивает явные преимущества как для Организации, так и для отдельных работников и будет представлять собой важный элемент процесса децентрализации деятельности ФАО. Ввиду проведения обширных внутренних консультаций внедрение общеорганизационной политики мобильности в последние годы проходило с задержкой. Однако в конце 2013 года Политика мобильности была введена в действие после проведения дополнительного пересмотра и консультаций, состоявшихся в течение 2013 года.

Механизм мобильности включает два компонента: i) механизм Временного прикомандирования, предусматривающий краткосрочные командировки в другие географические регионы и места службы на срок до 11 месяцев на добровольной основе; и ii) механизм Перевода в другие географические регионы, предусматривающий командировки на срок более одного года при поддержке со стороны процедуры ежегодной аттестации, проводимой Управлением людскими ресурсами и центральным комитетом по мобильности персонала. В настоящий момент реализуется первая ежегодная процедура обеспечения мобильности; решения по вопросам откомандирования должны быть приняты к концу сентября 2014 года.

А.5 Создать и внедрить **реестр адресного найма**, позволяющий руководителям находить потенциальных кандидатов на вакантные должности и для участия в консультационных проектах и способствующий выполнению целей ФАО в вопросах географической и гендерной представленности.

Реестр людских ресурсов представляет собой общеорганизационный реестр, внедренный ФАО для поиска консультантов и персонала для краткосрочных и долгосрочных проектов. Реестр является важным инструментом оптимизации и ускорения процедур найма за счет быстрого, легкого и систематизированного доступа к обширным резервам квалифицированных кандидатов на вакантные должности и для участия в консультационных проектах. Дополнительное преимущество заключается в повышении конкуренции, что сопровождается более высокими качественными результатами найма. Кроме того, наличие Реестра позволяет ФАО обеспечивать обмен сведениями о кандидатах внутри организации и между различными регионами и проектами. Для повышения активности использования Реестра разными заинтересованными сторонами Реестр наделен функцией, позволяющей вести учет и обмениваться информацией о результатах работы в прошлом, что особенно важно при срочном найме индивидуальных подрядчиков.

А.6 Повысить прозрачность процесса найма работников высшего звена и представителей ФАО за счет включения процедуры **внешней оценки квалификации руководителей** в процесс принятия решения по подбору кадров.

С июля 2012 года в соответствии с Бюллетенем Генерального директора 2012/25 в рамках процесса отбора кандидатов на должности ПФАО проводится систематический анализ результатов, предоставляемых Центрами оценки квалификации руководителей (ЦОКР), или результатов Электронной аттестации (ЭА), а с октября 2012 года это процесс распространяется на все вакансии для работников высшего звена. Это решение отражает повышенное внимание, уделяемое сейчас подбору высшего руководства ФАО, при котором учитываются не только технические навыки и имеющийся опыт руководителей, но и их умение общаться и способность к четкому изложению информации, способность к работе в коллективах в обстановке сотрудничества и к эффективному формированию межличностных взаимоотношений, т.е. все те компетенции, которые также найдут отражение в новой общеорганизационной системе квалификационных требований ФАО, которая сейчас находится на последнем этапе разработки. Цель данной инициативы – сформировать резерв кандидатов на управленческие должности, прошедших процедуру проверки, и конкурентоспособных, которые, как ожидается, будут подавать заявления на заполнение вакантных должностей категории С-5 и выше, что позволит обеспечить прозрачность и объективность процесса отбора кандидатов на ключевые посты ФАО.

А.7 Принять меры и следить за ходом выполнения общеорганизационных **целей в вопросах географической представленности**.

Управление людских ресурсов установило годовые цели для обеспечения равномерного географического распределения персонала и гендерного паритета, для того чтобы обеспечить соответствие Среднесрочного плана (ССП) размерам отделений и департаментов так, чтобы каждый менеджер принимал на себя соразмерную ответственность за достижение общеорганизационных целей в вопросах найма и комплектации штатов. За счет проведения вышеуказанных информационно-пропагандистских мероприятий и обеспечения ответственности за достижение поставленных целей данная инициатива способствует дальнейшему увеличению числа справедливо представленных стран и решению задачи по дальнейшему снижению количества стран с завышенным уровнем представительства. В связи с этим каждый руководитель информируется о поставленных целях и несет ответственность за их выполнение, а мониторинг результатов осуществляется кадровыми службами.

А.8 Обеспечить работу комплексной общеорганизационной системы использования **Внештатных ресурсов (ВШР)**.

Как и в случае других аналогичных учреждений ООН, ВШР составляют большой процент от кадровых ресурсов ФАО, особенно в децентрализованных отделениях. Договорные условия трудовых отношений с ВШР предусматривают возможности для гибкого и оперативного найма персонала по мере возникновения необходимости, и в частности позволяют ФАО привлекать работников, обладающих конкретными квалификациями/опытом, требуемыми на временной

основе, потребности в которых не могут быть удовлетворены надлежащим образом за счет имеющихся кадровых ресурсов. Однако отмеченные в прошлом недостатки привлечения ВШР подчеркнули необходимость разработки Управлением людских ресурсов, принимая во внимание результаты консультаций со всеми заинтересованными сторонами, общеорганизационной системы, которая бы определяла механизм использования ВШР. Эта система была введена в конце 2013 года, а на конец 2014 года запланировано проведение пересмотра системы с учетом приобретенного опыта и отзывов, полученных от руководителей, занимающихся наймом работников.

Данная система охватывает все аспекты работы с ВШР, включая выявление потребностей в таких работниках и прикрепление их к проектам, подбор, вознаграждение и аттестацию по итогам проекта. Эта система обеспечивает применение более последовательного подхода во всей Организации, в штаб-квартире и в отдаленных отделениях и позволяет оптимизировать процессы при одновременном обеспечении подотчетности и надзора за правильным применением договорных условий. Эта система также повышает эффективность отчетности об использовании этого весомого компонента кадровых ресурсов ФАО, предоставляемой руководству и органам управления.

В. Создание благоприятных условий для работы, не допускающих притеснений и дискриминации, учитывающих особенности культурного и национального многообразия, способствующих достижению работниками целей профессионального развития и карьерного роста и отражающих передовой опыт в вопросах управления эффективностью работы

Поскольку организация осуществляет переход к матричной структуре управления и поскольку для обеспечения выполнения общеорганизационных целей от руководителей требуется распределять кадровые ресурсы как внутри подразделений, так и между ними, важно создать структуры, способствующие достижению целей профессионального и карьерного роста работников и создающие такие условия для работы, которые исключают возможности для притеснений и дискриминации. Для этого требуется наличие продуманной политики и надежных практических методик, эффективных инструментов, а также необходимо уделять внимание и вкладывать ресурсы в развитие навыков управленческих кадров и руководителей для осуществления руководства, мотивации и управления находящимися у них в подчинении отдельными работниками и их коллективами.

Основные инициативы, обеспечивающие выполнение данной задачи, заключаются в следующем:

- В.1 Создать четкую и простую **систему квалификационных требований** для определения поведенческих стандартов, соответствие которым должны демонстрировать действующие и будущие работники ФАО.

В начале 2014 года УЛР ввело общеорганизационную систему квалификационных требований, определяющих поведенческие стандарты, следование которым требуется от всех работников,

и обеспечивающих применение одних и тех же норм оценки ответственности. Система также позволит работникам и руководителям четко информировать об ожиданиях относительно эффективности работы и вести непрерывное обсуждение выявленных сильных сторон и недостатков. Таким образом, система квалификационных требований представляет собой золотую нить, связывающую ключевые процессы и функции управления людскими ресурсами: определение должностных обязанностей, прием на работу, оценку эффективности работы и обучение и профессиональное развитие, обеспечивая тем самым наем персонала с применением последовательного и прозрачного комплекта поведенческих критериев, следование которым оценивается по одним и тем же стандартам, а также обеспечивая наличие навыков, необходимых для закрытия пробелов в компетенциях.

В.2 Внедрить скорректированный **процесс управления эффективностью работы** для содействия продвижению передовой практики в области управления.

Цель данной инициативы – разработать и внедрить обновленный процесс управления эффективностью работы для обеспечения непрерывности процесса оценки эффективности, обучения и обратной связи и для того, чтобы помочь работникам понять характер и качество их работы, определить, что требуется улучшить, и мотивировать их на совершенствование. Обновленный процесс будет подкреплён политическим механизмом, предусматривающим процедуру обжалования принятых решений, принципы, которыми работники и руководители должны руководствоваться при выполнении своих обязанностей и сфер ответственности, системой вознаграждения и признания заслуг и политикой по вопросам продвижения. Обеспечение инструментов и поддержки для повышения осведомленности о передовом опыте в области управления эффективностью работы получит развитие в специализированных учебных программах по управлению эффективностью работы, пересмотренных программах повышения квалификации для управленческих кадров, руководителей среднего звена и работников, наделенных надзорными функциями, и руководящих принципах оценки компетенций. Окончательная цель – перейти от считающегося громоздким административного процесса к процессу, способствующему непрерывной оценке результатов и обсуждению эффективности работы.

В.3 Обеспечить достижение **гендерного паритета**.

Увеличение доли женщин на должностях категории специалистов является важной кадровой задачей Организации. Усилия последних лет способствовали стабильному росту доли женщин в общем количестве работников, и общеорганизационные цели по гендерным вопросам, заявленные в предыдущем Среднесрочном плане, были выполнены или перевыполнены. Организация стремится к выполнению целей по достижению гендерного паритета и поддержанию и дальнейшему продвижению в Организации идеи гендерного равенства и справедливости, включая введение ряда мер и руководящих принципов, помогающих руководителям и работникам штаб-квартиры и децентрализованных офисов двигаться по направлению к достижению гендерного паритета по количественному составу; кроме того, Организация стремится создать благоприятные условия для достижения гендерного паритета и равенства.

В.4 Содействовать непрерывному **совершенствованию и инновациям** посредством реализации пересмотренной программы обучения и профессионального развития.

После завершения мероприятий по планированию работы действующая стратегия ФАО по вопросам обучения будет пересмотрена, для того чтобы повысить эффективность удовлетворения потребностей в обучении. В частности, стратегия будет направлена на: i) наращивание потенциала сотрудников в части технических вопросов и программирования и управления на основе результатов; ii) внедрение ряда учебных программ и мероприятий по вопросам управления на основе результатов и работы в коллективах; iii) продолжение обеспечения возможностей для обучения с момента приема на работу до выхода на пенсию и расширение учебной программы; iv) поддержание организационной эффективности и предпочтительных поведенческих стилей; v) наращивание административного, финансового и операционного потенциала и развитие компьютерных навыков персонала, и vi) активизацию использования обучения с применением электронных и виртуальных инструментов.

В.5 Разработать и применить политику и практическую методику обеспечения **недопустимости притеснений и дискриминации на рабочем месте.**

Ключевым аспектом предотвращения дискриминации и притеснений на рабочем месте является разработка и пропаганда оформленной в письменном виде политики, которая четко разъясняет, что такие действия не допустимы ни при каких обстоятельствах. Политика ФАО по вопросам дискриминации и притеснений будет включать: i) четкое изложение позиции Организации в отношении дискриминации и притеснений; ii) четко сформулированное определение дискриминации и притеснений; iii) заявление о том, что дискриминация и притеснения являются противозаконными действиями; iv) примеры обстоятельств, в которых могут возникнуть дискриминация и притеснения; v) заявление о том, что каждый несет ответственность за предотвращение дискриминации и притеснений на рабочих местах; vi) сведения о том, как и куда обращаться за помощью в случае возникновения дискриминации и притеснений; vii) вероятные последствия незаконной дискриминации и притеснений. Политика будет введена в действие и доведена до сведения работников под жестким контролем со стороны Генерального директора и всех руководителей ФАО, подчеркивая нацеленность ФАО на искоренение притеснений и дискриминации на рабочих местах и требование ко всем работникам об обязательном соблюдении политики.

В.6 Разработать и ввести в действие механизм, обеспечивающий эффективный, регулярный и конструктивный **диалог между руководством, персоналом и Органами, представляющими персонал.**

Управление людских ресурсов продолжает подчеркивать свою приверженность принципу консультаций с работниками по вопросам, связанным с условиями трудовых отношений и условиями службы, предусмотренными Положениями о персонале ФАО, одновременно признавая управленческие полномочия Генерального директора, предусмотренные Уставом и Общими правилами Организации. После завершения выполнения Плана неотложных действий и реформ требуются новые механизмы, обеспечивающие продолжение

плодотворного сотрудничества, реализуемого посредством еженедельных заседаний Консультационного комитета по управлению персоналом (ККУП), пришедшего на смену Специальному совместному консультативному комитету по реформированию ФАО (СКК/ФАР) и содействующего диалогу между руководством и работниками, одновременно разъясняя соответствующую роль руководства и объединений работников. Разработка этих механизмов будет вестись совместно с Органами, представляющими персонал.

С. Разработка оптимизированных, эффективных с точки зрения затрат процессов, позволяющих кадровым службам оказывать клиентам со всей организации высококачественные услуги, отвечающие потребностям клиентов

Управление людских ресурсов находится в постоянном поиске возможностей для оптимизации процессов и предоставления услуг клиентам наиболее эффективным с точки зрения затрат способом, учитывая, по возможности, их потребности. Создание в 2009 году Центра совместных служб в Будапеште вместе с двумя региональными центрами в сочетании с обеспечением передачи осуществления операционных направлений деятельности этим Центрам стало существенным шагом на пути к повышению экономической эффективности оказания услуг. Введение в четырех регионах деятельности ФАО должностей Деловых партнеров по людским ресурсам означало, что Управление людских ресурсов способно своевременно и более целенаправленно отвечать на потребности клиентов через сеть децентрализованных отделений.

Предстоит проделать еще очень большую работу. На пути к выполнению данной задачи кадровые службы направят свои усилия на следующие инициативы, обеспечивающие оказание услуг с учетом потребностей клиентов экономически эффективным и надежным способом:

С.1 Применять последовательный, прозрачный подход и вспомогательные процессы и инструменты для обеспечения **стратегического планирования кадровых ресурсов** ФАО.

Переход ФАО к матричной структуре управления требует разработки новых процессов и инструментов, содействующих эффективному планированию кадровых ресурсов и наличию на соответствующих должностях Организации необходимых работников в обеспечение выполнения ее стратегических и рабочих целей как сейчас, так и в будущем. Управление людских ресурсов в сотрудничестве с OSP разработает и внедрит основополагающие принципы, процессы и инструменты планирования кадровых ресурсов, ставя перед собой долгосрочную задачу по их интеграции в общеорганизационный механизм стратегического планирования и используя их для обеспечения информационного наполнения стратегий в области людских ресурсов по вопросам найма, мобильности, распределения, обучения и профессионального развития персонала.

С.2 Разработать и провести консолидированный **тендер на оказание услуг медицинского и немедицинского страхования** с целью существенного сокращения затрат для Организации, повышения качества услуг и оптимизации использования административных ресурсов и временных затрат.

В настоящий момент отсутствует централизованная функция и принципы организации страхового обслуживания ФАО, в результате чего имеется огромное количество различных страховых полисов, выданных разными страховыми агентами и компаниями, которые продлеваются в разное время в течение года. Большинство страховых полисов, кроме полисов медицинского страхования, приобретается по мере необходимости, что дорого и неэффективно. Существует вероятность, что в некоторых областях имеющееся у ФАО страховое покрытие недостаточно, а подход к медицинскому страхованию оставался преимущественно неизменным в течение многих лет, несмотря на то, что данный вид страхования составляет крупнейшую статью бюджета страхования. Объединение всех страховых операций в одном договоре позволит ФАО воспользоваться преимуществами оптовых закупок, усилить позиции на рынке страхования для достижения большего охвата страхового покрытия, повысить эффективность услуг, добиться существенного сокращения страховых премий и сохранять их на одном уровне на протяжении периода до пяти лет. Кроме того, это позволит упростить административные процессы, что приведет к снижению затрат и сокращению потребностей в персонале. Одним из сопутствующих направлений работы является выполнения накопленных обязательств, связанных с обязанностью ФАО по обеспечению покрытия затрат на медицинское обслуживание для вышедшего на пенсию персонала. Данная инициатива также рассматривает варианты решения этого вопроса.

С.3 Разъяснить роль Деловых партнеров по людским ресурсам, назначить контактных лиц от штаб-квартиры для различных направлений клиентского обслуживания и провести **обучение работников кадровых служб** по всем функциям управления людскими ресурсами для того, чтобы они могли предоставить своевременные консультации и поддержку по требованию клиентов.

Одна из задач Управления людских ресурсов – стать ценным партнером высшего и линейного руководства для выполнения стратегических целей. Для этого работникам кадровых служб необходимо стать экспертами в вопросах организации и выполнения работы и обеспечивать эффективное оказание услуг, поддерживая качество на высочайшем уровне. Кроме того, кадровые службы должны стать проводником непрерывных преобразований, формируя процессы и создавая культуру развития организационного потенциала перемен. Первым шагом создания основ таких преобразований станет формирование системы ответственности деловых партнеров по людским ресурсам и проведение учебной программы для того, чтобы обеспечить приобретение работниками кадровых служб экспертных знаний по ряду пересмотренных процессов. Приоритетным направлением 2014 года станет организация интенсивного обучения по вопросам проведения собеседований для определения уровня квалификации и управления эффективностью работы и по соблюдению вновь сформулированных стандартных операционных регламентов.

С.4 Проанализировать и пересмотреть **положения Руководства ФАО, касающиеся кадровых вопросов**, в рамках более широкого проекта по обновлению Руководства ФАО для обеспечения их актуальности, четкости и прозрачности и простоты понимания и доступности.

Руководство ФАО является первостепенным источником информации о положениях, правилах и административных процессах. Цель данной инициативы – упростить использование и понимание руководства и обеспечить его доступность для всего персонала по всему миру. Одновременно будут приняты меры по оптимизации административных процессов. В рамках проекта Управление людских ресурсов в сотрудничестве с разработчиками документов провело целенаправленный анализ административных документов (административных циркуляров, бюллетеней Генерального директора, внутренних руководящих указаний и директив и пр.) для того, чтобы определить, какие документы должны быть отменены, обновлены, объединены или включены в новое руководство; в результате было отменено 300 административных документов. Данная процедура позволит существенно сократить количество административных документов и улучшить понимание работниками применимых правил и процедур и облегчит их поиск.

С.5 Провести обучение клиентских направлений по вопросам работы **Системы управленческой информации по кадровым вопросам (СУИКВ)** и помочь им в создании четких кратких отчетов о состоянии их кадровых ресурсов в поддержку планирования людских ресурсов, включая планирование кадрового резерва и создания/упразднения должностей.

Эта инициатива предусматривает обширный пересмотр отчетов/информационных бюллетеней СУИКВ и пользовательских требований и Профилей доступа на основе специфических пользовательских потребностей и функций. Будет проведен пересмотр и изменение приоритетности многочисленных технических изменений, которые были затребованы для повышения качества данных, предоставляемых системой, доступности информации и обеспечения самостоятельного доступа для многих пользователей. Ожидается, что по итогам обсуждений с ключевыми пользователями технических департаментов и отделений инициатива будет способствовать повышению применимости продукта системы и консолидации или усовершенствованию некоторых из существующих продуктов. Кроме того, повышенное внимание будет уделяться качеству данных и усилиям по укреплению взаимодействия между группой отчетности по кадровым вопросам и операционными подразделениями управления людских ресурсов, что также будет способствовать усовершенствованию системы.

С.6 Документально оформить и опубликовать **Стандартный операционный регламент** для обеспечения последовательности оказания кадровых услуг, обмена знаниями внутри Управления людских ресурсов и оказания клиентам содействия в понимании шагов, предпринимаемых в рамках операционных кадровых процессов.

В рамках данной инициативы началась реализация проекта, в ходе которого кадровые работники региональных отделений (ЦСС в Будапеште, Регионального отделения для стран Латинской Америки и Карибского бассейна, Регионального отделения для Азии и Тихого океана, Регионального отделения для Африки) проведут пересмотр основных процедур кадровой работы и обобщат их в обновленном Стандартном операционном регламенте (СОР). Предполагается, что в ходе инициативы будут разработаны и опубликованы СОР, охватывающие все основные кадровые процессы, что обеспечит передачу знаний в случае ухода действующих работников и найма нового персонала и последовательность в применении подхода. На настоящий момент утверждено 123 СОП.

С.7 Обеспечить наличие и повысить эффективность **Кадровых услуг**, характеризующихся последовательностью, ориентацией на потребности клиентов и четкой разъяснительной работой.

Работа Центра совместных служб в Будапеште и Региональных центров в Бангкоке и Сантьяго будет направлена на обеспечение наличия и повышение эффективности Кадровых услуг, характеризующихся последовательностью, ориентацией на потребности клиентов и четкой разъяснительной работой. Особое внимание будет уделяться вопросам качества и последовательности применения оптимизированных и упрощенных процедур, поддерживаемых структурой, обслуживающей клиентов в системе подотчетности на всех уровнях. Данная инициатива, помимо прочего, будет предусматривать i) реорганизацию кадровых служб в ЦСС в Будапеште с ориентацией на целенаправленное клиентское обслуживание конкретных подразделений и регионов; ii) пересмотренную систему контроля за кадровой работой в целях совершенствования процессов и повышения прозрачности, iii) пересмотр и доработку действующих Соглашений об уровне обслуживания и сопутствующих ИТ-систем с целью обеспечения надежной и прозрачной отчетности по уровню и качеству предоставляемых услуг; iv) непрерывное обучение работников кадровых служб в целях увеличения резерва кадровых работников, владеющих смежными специализациями и способных выполнять более широкий спектр задач и обязанностей качественным, эффективным и продуктивным образом; и v) информационно-пропагандистскую работу и регулярное общение с клиентскими подразделениями, руководителями и работниками для улучшения понимания потребностей и требуемых изменений.

6. Оценка достижений

Если мы сможем успешно реализовать эти инициативы, то в течение следующих трех лет образ кадровой службы существенно изменится. Мы будем оценивать успех в выполнении данной Стратегии в области людских ресурсов степенью выполнения в текущем периоде следующих задач:

1. Включение процедуры внешней оценки квалификации руководителей в процесс подбора кандидатов на все руководящие посты и вакантные должности ПФАО.
2. Общеорганизационная система квалификационных требований, применяемая в процессе выполнения функций по определению должностных обязанностей, найму, управлению эффективностью работы и обучению и профессиональному развитию.
3. Значительное увеличение численности женщин на должностях категории специалистов и категориях более высокого уровня.
4. Прозрачные, оптимизированные процессы найма, реализуемые с участием специалистов по кадровым вопросам, входящим в состав каждого соответствующего комитета, и обширное общеорганизационное обучение методике проведения собеседований для оценки квалификации. Продолжительность процедуры найма не должна превышать 120 дней.
5. Универсальный, экономически эффективный договор на услуги медицинского и немедицинского страхования, заключенный с надежным партнером.
6. Оптимизированная система управления эффективностью работы, работающая при поддержке со стороны политики и обучения для целей оказания руководителям содействия в признании высоких результатов работы и решении проблем с низкой эффективностью.
7. Реестр адресного найма, позволяющий руководителям находить потенциальных кандидатов на вакантные должности и способствующий выполнению целей ФАО в вопросах географической и гендерной представленности.
8. Высоко эффективная команда кадровых специалистов, обладающих требуемыми квалификациями и прошедших обучение по целому спектру кадровых функций и процессов.
9. Пересмотренный, документально оформленный и опубликованный Стандартный операционный регламент для большинства кадровых услуг.
10. Пересмотренные, обновленные положения Руководства ФАО, касающиеся кадровых вопросов, характеризующиеся четкостью формулировок, прозрачностью и легкостью для понимания.
11. Прозрачный механизм и четкие принципы привлечения и вознаграждения ВШР.
12. Типовые должностные инструкции для, как минимум, 60% должностей ФАО, позволяющие руководителям ускорить процесс размещения объявлений о вакансиях.

13. Эффективная общеорганизационная политика обеспечения мобильности персонала, подкрепляемая процессами и системами для упрощения перемещения персонала внутри отделений и между ними.
14. Всеобъемлющий спектр возможностей для прохождения обучения и профессионального развития в комплексной учебной среде при сочетании очного и электронного обучения.
15. Точные и надежные данные по кадровым вопросам и отчетность за счет применения унифицированного ИТ-инструментария.
16. Повышение эффективности информирования о потребностях и требованиях и улучшение их понимания во взаимодействии ЦСС, региональных центров и клиентов.
17. Создание крепкого резерва потенциальных кандидатов для найма на местах.

ЛЮДСКИЕ РЕСУРСЫ – ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Реализация стратегии в области людских ресурсов

Управление людских ресурсов ФАО вносит вклад в достижение функциональной цели 11 “Эффективное и действенное выполнение административных функций”. Организационный результат в области людских ресурсов (11.1.1) включает в себя *Эффективные и действенные кадровые стратегии, политики, процедуры и услуги, содействие привлечению, повышению квалификации и удержанию мотивированных сотрудников, обладающих разносторонней квалификацией.*

Ниже представлен обзор проектов, продуктов и услуг, которые должны быть выполнены для получения Организационного результата в области людских ресурсов, и краткий отчет о ходе выполнения наиболее существенных инициатив. Описанная ниже система отчетности с использованием цветовых кодов дает представление о статусе выполнения каждой инициативы с точки зрения выполнения сроков, установленных в начале двухлетнего периода 2014-2015 годов. В данном отчете представлены инициативы, реализация которых началась в течение предыдущего двухлетнего периода 2012-2013 годов и которые нашли отражение в новой стратегии и плане действий, и поэтому некоторые из них помечены как реализующиеся с задержкой, поскольку они перенесены из предыдущей стратегической рамочной программы в области людских ресурсов.

Цветовая кодировка системы отчетности

Реализация инициативы **завершена**

Реализация инициативы ведется **согласно графику**

Реализация инициативы **задерживается**, но меры по исправлению положения принимаются и новые сроки реализации установлены

Успех реализации инициативы находится **под угрозой**

Реализация инициативы **пока не началась**



1. Введение системы квалификационных требований для определения поведенческих стандартов в поддержку выполнения программы работы ФАО			
<u>Обзор</u> Система квалификационных требований определяет образ действий и личные качества, наличие которых должны демонстрировать все работники ФАО. Вновь разработанная общеорганизационная система квалификационных требований будет интегрирована в работу всех кадровых функций и будет оказывать поддержку процессам найма, распределения, управления эффективностью работы и обучения и профессионального развития работников всех уровней всех департаментов и отделений.			
<u>Достижения 2012-2013 годов</u> Завершение 1-го этапа проекта – разработка Системы с учетом отзывов ряда групп заинтересованных сторон. Разработка системы была завершена в конце 2013 года.			
<u>Последующие мероприятия 2014–2015 годов</u>	<u>Показатели</u>	<u>Плановые сроки</u> (по состоянию на январь 2014 года)	<u>Статус</u>
1.1 Введение системы квалификационных требований в организации			
Презентация системы и внедрение в подразделениях организации	Коммуникационная стратегия разработана, и проводятся информационные совещания	Март 2014 года	Завершено
1.2 Установление взаимосвязи между Системой квалификационных требований и кадровыми процессами: управление эффективностью работы, обучение и профессиональное развитие, наем			
Включение Системы квалификационных требований в процессы управления эффективностью работы и обучения и профессионального развития	Квалификационные требования отражены в ПЕМС Программа обучения приведена в соответствие с квалификационными требованиями; поиск можно проводить в системе learning@fao Рекомендации по развитию компетенций доступны для всех работников	Февраль 2014 года Июнь 2014 года Июнь 2014 года	

▪ Применение в Организации собеседований для оценки квалификации и обучение всех членов комитетов методике проведения собеседований для оценки квалификации	Разработаны руководящие принципы, работники кадровых служб прошли обучение, ведется обучение преподавателей и наставников Все работники кадровых служб, Председатели и Заместители председателей прошли обучение	Февраль 2014 года Конец 2014 года	В процессе выполнения
▪ Обеспечение соответствия между компетенциями и типовыми должностными инструкциями (ТДИ) и включение новых квалификационных требований в должностные инструкции, приводимые в объявлениях о вакансиях	Объявления о вакансиях на должности категории специалистов включают новые квалификационные требования Должности категории общего обслуживания – к сентябрю	Апрель 2014 года Сентябрь 2014 года	

2. Применение последовательного, прозрачного подхода и вспомогательных процессов и инструментов к стратегическому планированию кадровых ресурсов			
<u>Обзор</u> Данные инициативы нацелены на создание механизма планирования кадровых ресурсов, соответствующего Стратегическим целям ФАО для оказания поддержки кадровому планированию и разработки всесторонних Типовых должностных инструкций (ТДИ) в поддержку организационной структуры, процессов планирования кадровых ресурсов и комплектации штатов.			
<u>Достижения 2012-2013 годов</u> ▪ Значительный процесс в пересмотре и согласовании наименований должностей категории ОО и С по результатам полного учета и группирования должностных категорий ▪ Разработаны ТДИ для соответствующих групп должностей категории ОО (80%), С (60%) и Д по итогам консультаций с заинтересованными сторонами и с учетом новых квалификационных требований ФАО ▪ Концептуальный механизм планирования кадровых ресурсов разработан и одобрен в августе 2013 года			
<u>Последующие мероприятия 2014 – 2015 годов</u>	<u>Показатели</u>	<u>Плановые сроки</u> (по состоянию на январь 2012 года)	<u>Статус</u>
2.1 Создание и введение типовых должностных инструкций			
▪ Завершение разработки и публикация руководящих указаний и ТДИ и рекомендаций по их применению и применение имеющихся типовых должностных инструкций	Руководящие указания опубликованы	2-й квартал 2014 года	
2.2 Разработка механизма планирования кадровых ресурсов			
▪ Руководящие принципы планирования людских ресурсов определены	Доведены до сведения Руководящие принципы проанализированы и пересмотрены	Январь 2014 года Конец 2014 года	
▪ Проведение анализа имеющихся пробелов и недостатков с доведением результатов до сведения основных кадровых функций, например, наем, обучение и профессиональное развитие, мобильность и перераспределение	Проведен базовый анализ имеющихся пробелов в соответствии с СЦ	Февраль 2014 года	

3. Усиление и ускорение процессов внутреннего и внешнего найма с учетом потребностей Организации для целей привлечения и удержания разнообразных и многопрофильных кадровых ресурсов			
<u>Обзор</u> Данные инициативы нацелены на формирование процедур подбора и найма работников, содействующих обеспечению гендерного паритета и географического баланса при одновременном сохранении приоритетного значения квалификации и технической эффективности при принятии решений. Пересмотренная процедура повысит качество решений о подборе кадров и уменьшит продолжительность процедуры найма. После внедрения новой Системы квалификационных требований ФАО общий процесс найма и комплектования штатов будет усилен за счет систематического и последовательного включения компетенций в процесс принятия решений по подбору кадров.			
<u>Достижения 2012-2013 годов</u> - Подготовлены и утверждены пересмотренные процедуры найма работников категории специалистов на должности, финансируемые из средств Регулярной программы - Во исполнение гендерной цели на работу приняты первые две группы молодых специалистов (нанято 24 МС). 14 молодых специалистов остались на работе после завершения первых двух лет работы по Программе привлечения молодых специалистов - По данным отчетности, 99 (включая переводы “по горизонтали”), однако только 32 проходили по проектам географической мобильности во исполнение политики обеспечения мобильности в 2012-2013 годах - Наем работников на международные должности категории специалистов за счет средств РП и кандидатов из числа ВШР осуществляется через iRecruitment			
<u>Последующие мероприятия 2014 – 2015 годов</u>	<u>Показатели</u>	<u>Плановые сроки</u> (по состоянию на январь 2014 года)	<u>Статус</u>
3.1 Оптимизированные процедуры подбора кадров			
Разработка пересмотренной процедуры подбора кадров на должности категории специалистов (для международных – завершено, для национальных сотрудников-специалистов – в проекте)	Существенное сокращение сроков с 9 месяцев до 120 дней, что подтверждается мониторинговыми отчетами	Конец 2014 года	
Разработка пересмотренной процедуры подбора кадров для Временного вспомогательного резерва (ВВР) с учетом консультаций с РРУ после введения в действие Рамочного соглашения и введения общего реестра для РРУ	Пересмотренная процедура обеспечит более эффективное использование ресурсов Гармонизация и активизация сотрудничества между учреждениями ООН	1-й квартал 2015 года	Работа над Меморандумом о намерениях близится к завершению. Ведется пересмотр

3.2 Поддержание справедливого географического и гендерного представительства			
Установление и мониторинг выполнения гендерных целей по департаментам (в ежегодных и среднесрочных планах)	Доля справедливо представленных стран (цель на конец 2015 года: 78%) Доля женщин на должностях категорий специалистов и должностях более высокого уровня (цель на конец 2015 года: 40% – С, 30% – Д и выше)	Полугодовые отчеты о ходе выполнения	
Дальнейшие информационно-пропагандистские мероприятия и адресные рекрутинговые кампании, например, активизация использования инструментария социальных сетей; укрепление базы данных образовательных учреждений/профессиональных сетей/пр.; анализ национальных рынков труда и областей специализации	Новые инструменты существуют; заметное увеличение количества и качества кандидатов, а также % кандидатов из целевых стран и кандидатов-женщин	Ежеквартальный обзор	
3.3 Программа привлечения молодых специалистов (ППМС)			
Набор третьей группы МС (вступление в должность запланировано на июнь 2014 года)	Процесс найма завершен на фоне пересмотра плановых сроков	Июнь 2014 года	
Продолжение пересмотра мер по удержанию МС после окончания первых двух лет работы	Как минимум, половина МС остается работать по окончании первых двух лет	Непрерывный мониторинг	
3.4 Улучшение ситуации с общеорганизационной географической мобильностью			
После введения в действие политики обеспечения мобильности персонала – первое ежегодное мероприятия по планированию географической мобильности должно быть завершено к концу 3-го квартала 2014 года	Успешное проведение первого ежегодного мероприятия в соответствии с указаниями комитета по мобильности персонала	Пересмотр – конец 2014 года	
3.5 Системы найма			
Применение системы iRecruitment не только для должностей категории специалистов, финансируемых за счет средств РП	Категория Д-1 и выше и ОО/ВВР будут включены к концу 2014 года	Конец 2014 года	Пересмотр к концу 2014 года

▪ Применение реестров (реестр найма/ведомственный реестр; реестр кадровых ресурсов, реестр на случай чрезвычайных ситуаций) для оптимизации и ускорения процесса подбора кадров	Введено в действие и работает три реестра (проведено завершающее тестирование системы/завершен пилотный проект/проведено обучение персонала)	Конец 2014 года	Испытание на пользовательскую сдачу-приемку запланировано на апрель 2014 года
---	--	-----------------	---

4. Усиление и усовершенствование процесса управления эффективностью работы для продвижения передовых методов управления			
Обзор Обзор и укрепление процесса ПЕМС и механизма (механизм и политика признания высоких достижений и управления низкой эффективностью); политика продвижения работников; включение квалификационных требований в индивидуальные ПЕМС) будут еще в большей мере содействовать переходу Организации на систему управления по результатам и станут важным инструментом мотивирования и стимулирования персонального и карьерного роста работников.			
Достижения - Темпы завершения всех этапов процесса постоянно находятся на высоком уровне - Разработаны руководящие принципы ответственности руководителей и работников - Разработан процесс обжалования принятых решений			
<u>Последующие мероприятия 2014 – 2015 годов</u>	<u>Показатели</u>	<u>Плановые сроки</u> (по состоянию на январь 2014 года)	<u>Статус</u>
4.1 Пересмотр процесса			
Проведен пересмотр процесса	Результаты представлены высшему руководству	Середина 2014 года	
4.2 Процедура обжалования решений			
Введение в действие процедуры обжалования решений по ПЕМС	Процесс обжалования введен в действие и применен на конец цикла 2014 года	Октябрь 2014 года	
4.3 Применение политики по вопросам вознаграждения, признания и низкой эффективности и политики продвижения работников в привязке к ПЕМС			
Разработка и представление для консультаций проекта политики управления эффективностью работы	Пересмотренная политика управления эффективностью работы представлена для ознакомления и обсуждения	1-й квартал 2014 года	Пересмотрено ко 2-му кварталу 2014 года
Разработка и представление для консультаций проекта политики продвижения работников	Первый проект политики продвижения работников	1-й квартал 2014 года	
Завершение внутренних консультаций с руководством и Органами, представляющими персонал; внесение поправок/разработка окончательных вариантов для утверждения	Политика выпущена и введена в действие	Конец 2014 года для начала применения в 2015 году	

▪ Применение политики по вопросам административных взысканий, вознаграждения, признания заслуг и низкой эффективности в привязке к процессам ПЕМС, включая политику продвижения работников	Политика введена в действие в привязке к процессу ПЕМС	Применение – 1-й квартал 2015 года	
--	--	--	--

5. Создание благоприятных условий для работы, не допускающих притеснений и дискриминации, учитывающих особенности культурного и национального многообразия, положения кадровой политики и процессов в поддержку достижения организационных целей и учитывающих передовой опыт ООН и практику управления людскими ресурсами			
<u>Обзор</u> Данные продукты предназначены для разработки, внедрения и пересмотра кадровой политики и политики и процедур по сопутствующим направлениям, которые обеспечивают последовательность, прозрачность и объективность процессов найма работников, управления и условий работы в соответствии с требованиями общей системы ООН и отражают передовые достижения в области управления людскими ресурсами.			
<u>Достижения 2012-2013 годов</u> - Общеорганизационная политика обеспечения мобильности персонала введена в действие в декабре 2013 года - В июне 2012 года разработан и опубликован после утверждения Генеральным директором План действий управления людских ресурсов по гендерным вопросам. Завершена разработка руководящих принципов по гендерным аспектам - В 2013 году проведен пересмотр ППМС, а также был пересмотрен административный циркуляр, выпущенный в начале 2014 года - В декабре 2013 года опубликованы руководящие указания по классификации, вознаграждению, выплате жилищных пособий и отчетах о результатах работы для международных ВШР. Опубликованы пересмотренные руководящие указания по работе с местными ВШР			
<u>Последующие мероприятия 2014 – 2015 годов</u>	<u>Показатели</u>	<u>Плановые сроки</u> (по состоянию на январь 2014 года)	<u>Статус</u>
5.1 Подготовлены План действий УЛР по гендерным вопросам и руководящие указания			
Разработка руководящих указаний в поддержку исполнения Плана действий Управления людских ресурсов по гендерным вопросам	Завершена работа над руководящими указаниями; руководящие указания опубликованы	2-й квартал 2014 года	
Пересмотр Плана действий по гендерным вопросам	ПД по гендерным вопросам пересмотрен и опубликован	2-й квартал 2014 года	
5.2 Разработка, введение в действие и пересмотр других кадровых политик			
Пересмотр нового механизма работы с ВШР (руководящих указаний и скорректированных правил) через год после введения	Пересмотр проведен с учетом отзывов руководителей и работников	Конец 1-го квартала 2015 года	
Пересмотр положений о языковых навыках (например, требования при приеме на должность) для категории ОО	Пересмотр завершен, и изменения внесены с учетом результатов внутренних консультаций	Конец 3-го квартала 2014 года	

Пересмотр программ привлечения МС и стажеров/волонтеров	Пересмотр завершен; рекомендации предоставлены	Конец 2014 года	Выполнено для ППМС. Началась реализация для стажеров и добровольцев
Анализ и пересмотр кадровой политики для обеспечения соответствия новой общеорганизационной Системе квалификационных требований после ее утверждения	Пересмотрено к концу 2014 года после внедрения системы в начале 2014 года	Конец 2014 года	

6. Программы обучения и профессионального развития разработаны и введены в действие в соответствии с политикой по вопросам обучения, которая приведена в соответствие с организационными потребностями для целей содействия непрерывному совершенствованию и инновациям в области людских ресурсов			
<u>Обзор</u> Стратегия по вопросам обучения была введена в действие в 2013 году для решения следующих задач. В 2014-2015 годах усилия будут направлены на развитие электронного обучения и расширение возможностей для обучения для децентрализованных отделений: ▪ наращивание потенциала работников по техническим вопросам и программированию и в области управления по результатам; ▪ расширение программы и механизмов электронного обучения; ▪ применение общекорпоративных программ с момента приема на работу до выхода на пенсию; ▪ содействие обеспечению организационной эффективности и предпочтительного образа действий во исполнение принципов пересмотренной системы квалификационных требований; ▪ развитие административного, финансового и операционного потенциала работников			
<u>Достижения 2012-2013 годов</u> ▪ Более рациональное использование финансовых ресурсов за счет обязательной сдачи и пересмотра учебных планов во всех отделениях и расстановка приоритетов для требуемых программ, особенно для децентрализованных отделений ▪ Активизация информационно-пропагандистской работы для децентрализованных отделений с предоставлением поддержки и инструментов поощрения обучения и профессионального развития и расширение программы электронного обучения и участия в нем в соответствии с показателями learning@fao ▪ Осуществление программы лидерства и управления и введение программы развития управленческих навыков для работников категории ОО ▪ Внедрение процесса Электронной аттестации (ЭА) и ее использование для оценки квалификации кандидатов на должности ПФАО и высшие руководящие посты ▪ Уровень выполнения КПЭ по обучению – выше 80%			
<u>Последующие мероприятия 2014 – 2015 годов</u>	<u>Показатели</u>	<u>Плановые сроки</u> (по состоянию на январь 2014 года)	<u>Статус</u>
6.1 Реализация программы лидерства и управления для руководителей ФАО в целях содействия продвижению передовой практики управления коллективами и эффективностью			
▪ Проведение трех программ по Эффективному лидерству в 2014 году и обеспечение посещения работниками внешних курсов ▪ Обеспечение онлайн-инструментов и прочих ресурсов управления кадрами	Положительные отзывы с оценкой не ниже 3 по 4-балльной шкале для 4 основных КПЭ Инструменты предоставлены	Конец 2014 года	Ведется реализация

Проведение семинара по формированию командного духа в одном РО	Семинар проведен, приобретенные навыки применяются	Конец 2014 года	
Введение программы для руководителей среднего звена (комплексное обучение)	Курс введен	3-й квартал 2014 года	
6.2 Поддержание процесса оценки квалификации руководителей, позволяющего учитывать результаты аттестации при принятии решений о подборе и перераспределении персонала			
Проведение ЭА (по мере необходимости) и заседаний Центров оценки квалификации руководителей (ЦОКР) в 2014-2015 годах	ЭА по мере необходимости, и 135 участников уровня С-4 и выше	Конец 2015 года	Ведется реализация
6.3 Программы стимулирования карьерного роста, соответствующие политике по вопросам обучения, ПЕМС и мобильности, сформированы и приведены в соответствие со стратегическими целями			
Формирование программ стимулирования карьерного роста (подготовка резюме и подготовка к собеседованиям)	Программы сформированы	Середина 2014 года	
6.4 Введение в действие пересмотренной программы по вопросам управления по результатам			
Тендерный процесс завершен, и программа разработана	Программа введена в действие	3-й квартал	
6.5 Нарращивание операционного потенциала работников			
Разработка серии программы электронного/онлайн-обучения по проектным циклам, мобилизации ресурсов и административным процессам и системам	Продукты доступны на learning@fao	Конец 2014 года	Ведется реализация

7. Разработка и внедрение оптимизированных, прозрачных и эффективных с точки зрения затрат процессов, позволяющих кадровым службам оказывать клиентам со всей организации высококачественные услуги, отвечающие потребностям клиентов			
<u>Обзор</u> Приоритетом этого направления является оказание эффективных услуг и обеспечение соответствия получаемого качества затрачиваемым средствам для ФАО и – с точки зрения управления социальным обеспечением – для других учреждений ООН. В течение двухлетнего периода усилия будут направляться на повышение эффективности и оптимизацию кадровых процедур с целью обеспечения эффективности кадровых услуг и процессов и их направленности на конкретные потребности клиентов и для извлечения максимальной выгоды из имеющихся ресурсов для того, чтобы, в свою очередь, позволить кадровым работникам сосредоточиться на стратегических и политических вопросах.			
<u>Достижения 2012-2013 годов</u> ▪ Пересмотр структуры Управления людских ресурсов с установлением прямой подотчетности Генеральному директору; Директор УЛР входит в состав Группы старших руководителей ▪ Концепция, цель и стратегия в области людских ресурсов на 2014-2016 годы пересмотрена и утверждена Высшим руководством. ▪ В региональных отделениях созданы должности специалистов по кадрам, и начался процесс найма ▪ УЛР в тесном сотрудничестве с персоналом ЦСС и РО приступило к реализации проекта по разработке Стандартных операционных регламентов (SOP) для целей определения и документального оформления кадровых процессов и обеспечения их унифицированного применения во всей Организации. К концу 2013 года было одобрено 123 SOP по вопросам управления людскими ресурсами (штатные работники и ВШР) ▪ Активное участие в общеорганизационном проекте по составлению Справочника ФАО; УЛР проводило систематический пересмотр административных документов и определило после консультаций с разработчиками документов 300 документов, подлежащих отмене. ▪ С ноября 2012 года ВШР включены в систему оплаты труда ▪ В систему оплаты труда включены схемы выплат при прекращении трудовых отношений на взаимоприемлемых условиях и надбавок в связи с неполным переездом; расчеты и обработка данных автоматизированы ▪ Создан интерфейс между ГСУР и системой ОПФП ООН для автоматического предоставления финансовых и кадровых данных в Пенсионный фонд. ФАО стала первым учреждением ООН, внедрившим этот новый интерфейс, применение которого позволит повысить качество сведений, оптимизировать и ускорить обработку данных о пенсионном обеспечении			
<u>Последующие мероприятия 2014-2015 годов</u>	<u>Показатели</u>	<u>Плановые сроки</u> (по состоянию на январь 2014 года)	<u>Статус</u>
7.1 Инициативы по повышению эффективности и оптимизации.			
▪ Введение Соглашений об уровне обслуживания, распространяющихся на услуги, предоставляемые кадровыми службами	СУО определены и введены в действие, а инструменты мониторинга будут внедрены с 2015 года	Конец 2014 года	Ведется реализация

Продолжилась реализация проекта по разработке СОР, в который были включены и другие направления кадровой работы, такие как наем, управление должностями и управление эффективностью	Определены дополнительные СОР, которые были опубликованы на сайте в качестве справочных материалов	Конец 2014 года	
Справочник ФАО: началась работа над проектом по подготовке Справочника для пересмотра административных документов (инструкций, руководящих указаний) и разделов Руководство по управлению людскими ресурсами с целью обновления положений, при необходимости, и упрощения доступа пользователей и понимания ими соответствующих правил и процедур	Проведен пересмотр и обновление разделом Руководства и административных документов по управлению людскими ресурсами, социальному обеспечению и правам	Непрерывный процесс. Цель по пересмотру всех разделов Руководства: 300 к концу 2015 года	
Усовершенствование отчетности в области людских ресурсов: применение ГСУР обеспечило большую полноту данных по кадровым вопросам, и ведется мониторинг данных. Работникам и руководителям будет предоставлен доступ к стандартному комплекту отчетов, содержащих данные по кадровым вопросам, и информационному бюллетеню по вопросам управления людскими ресурсами	Информационный бюллетень и отчетность по людским ресурсам, содержащие полные и точные сведения, доступны для пользователей	Конец 2-го квартала 2014 года – для отчетов. Продолжается процесс повышения качества данных по людским ресурсам	
Проведение критического обзора делегируемых полномочий в решении кадровых вопросов и разработка предложений о внесении соответствующих изменений	Предложения разработаны и представлены	Конец 2013 года	Завершено – предложения находятся на рассмотрении у высшего руководства
7.2 Включение выплат жилищных пособий для категорий ВШР в систему оплаты труда ФАО и оптимизация процессов			
Включение выплат жилищных пособий для категорий ВШР в систему оплаты труда, определение, разработка и внедрение процессов	Внедрены новые процессы	Конец 2014 года	

7.3 Пересмотр страховых схем и договоров страхования			
Пересмотр действующих страховых схем и договоров страхования с целью заключения согласованного договора на все пакеты страховых услуг по итогам консультаций с РРУ	Заключен новый страховой договор, который начнет применяться в 2015 году	Начало – 2015 года	
7.4 Управление социальным обеспечением для местного персонала ВПП, работающего на местах			
Пересмотр процессов для целей управления различными аспектами социального обеспечения применительно к 3 400 местным работникам, работающим на местах, и, возможно, 5 000 местным договорам на оказание услуг	Пересмотренные процессы и структуры согласованы с ВПП и ПРООН. Перевод дополнительных работников в структуру управления социальным обеспечением ФАО	Завершено с началом применения всех процессов в 2015 году	Услуги по пенсиям и компенсациям начинаются предоставляться с 1 мая 2014 года
7.5 Переход информационной системы на ведение учета данных по медицинскому и социальному обеспечению для работников РРУ			
В сотрудничестве со службами здравоохранения (CSDM) и информационного обеспечения (CIO) перевести данные в новую систему с функциями самообслуживания, например, для целей заявления требований в отношении компенсации за несчастные случаи/заболевания, возникшие при выполнении служебных обязанностей	Завершить переход – запуск системы с инструментами самообслуживания	Конец 2014 года	
7.6 Введение в действие пересмотренной структуры управления людскими ресурсами			
Представление предложений по новой функции управления людскими ресурсами и структуре для ознакомления и утверждения высшим руководством.	Предложение одобрено и реализовано	Конец 2-го квартала 2014 года	
7.7 Переход к системе Деловых партнеров по людским ресурсам			
Формирование системы подотчетности для кадровых работников/деловых партнеров по людским ресурсам	Система подотчетности, основанная на новой структуре управления людскими ресурсами, будет принята и опубликована	Конец 2014 года	

Заполнение вакансий специалистов по кадрам в РО/центрах ЦСС	По итогам консультаций с РО на все должности наняты квалифицированные специалисты-практики в области управления людскими ресурсами (на сегодняшний день заполнены вакансии РО для Африки и РО для стран Латинской Америки Карибского бассейна)	Конец 2014 года	
Обучение кадровых специалистов для снабжения их экспертными знаниями по кадровым процессам и функциям для того, чтобы они могли предоставить своевременные консультации и поддержку высшим и линейным руководителям	Определены пробелы/потребности в навыках и требуемая программа обучения Обучение проведено	3-й квартал 2014 года Середина 2015 года	