

**Отдел управления людскими ресурсами**  
**Доклад о ходе выполнения трех мероприятий в рамках Проекта 14**

---

В настоящем документе представлена последняя информация о ходе выполнения трех мероприятий и о достигнутых результатах в рамках Проекта 14 – Введение в действие новой версии системы *Oracle*, Внедрение системы служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) и Новая политика в области людских ресурсов.

**Мероприятие 3.72 – Ввести в действие новую версию системы *Oracle* и на ее основе i) упростить поиск и анализ данных и ii) обеспечить поддержку по существенным аспектам кадровой работы, не ограничиваясь простой обработкой операций**

**I. Базовая информация и обзор**

1. Проект, касающийся представления информации об управлении людскими ресурсами (MIR), предусматривает сведение воедино данных из различных информационных систем в рамках единой информационной базы по людским ресурсам, к которой руководство и управленческий персонал получают доступ для подготовки докладов и анализа данных о своей рабочей силе.

2. До начала осуществления этого проекта данные о людских ресурсах хранились в различных системах в виде таблиц, которые можно было использовать для фиксирования происходящих изменений, а не для подготовки докладов. В связи с тем, что информация хранилась не в наглядной форме и требовалась существенная подготовка для того, чтобы пользоваться этими инструментами в целях подготовки докладов, извлечение информации по вопросам людских ресурсов из различных информационных систем было возможно только с привлечением и при поддержке экспертов-аналитиков. Менеджерам, которым нужно было получить свежую информацию о характере рабочей силы в их организационных подразделениях, приходилось направлять запрос и ждать ответа в течение, как правило, одного или нескольких дней в зависимости от объема рабочей нагрузки аналитиков в области людских ресурсов, хотя срочные запросы могли рассматриваться в течение 24 часов. Кроме того, подготовленные таким образом доклады имели статичный характер и выпускались только в бумажном формате.

3. Помимо трудностей, связанных с извлечением и толкованием данных из различных систем, разовый характер взаимодействия приводил к возникновению «многочисленных источников истины». Различные менеджеры могли запрашивать и часто запрашивали различные оценки, на которых строились их доклады, в результате чего между положениями таких докладов не было последовательности и согласованности, хотя они и содержали одну и ту же информацию. Например, один менеджер мог запросить данные для доклада о сотрудниках категории специалистов, занятых на условиях краткосрочных контрактов в его подразделении, в то время как другой мог запросить информацию о сотрудниках, исключаящую персонал, занятый на проектах. Такое отсутствие общих предпосылок в данных о персонале и других количественных данных приводило к путанице, а иногда и к подрыву доверия, поскольку различные менеджеры давали различные ответы на один и тот же вопрос.

4. Главным результатом внедрения системы управления информацией о персонале является то, что менеджеры смогут получить доступ к интерактивной панели контроля со своего рабочего места непосредственно. На этой панели контроля будут представлены статистические данные по ключевым количественным показателям, касающимся людских ресурсов, таким как гендерное и географическое представительство, а также свободные посты в структуре их подразделений, по которым можно будет задавать вопросы как в режиме реального времени, так и в перспективе. Эта контрольная панель будет обеспечивать ответы на самые

**Отдел управления людскими ресурсами**  
**Доклад о ходе выполнения трех мероприятий в рамках Проекта 14**

---

распространенные запросы об информации. Обеспечивая менеджерам возможность для получения информации самостоятельно на интерактивной основе, эта система позволит им быстро получать информацию согласованного и последовательного характера, на основе которой можно будет принимать решения. В то же время она обеспечит возможность для аналитиков по вопросам людских ресурсов сосредоточиться на осуществлении анализа более стратегического характера, представляющего большее значение для всей Организации с точки зрения планирования рабочей силы.

5. Система будет также включать более совершенную аналитическую платформу, на основе которой аналитики по людским ресурсам смогут получать данные на специальной основе в целях обеспечения планирования рабочей силы, а также в ответ на запросы руководства о представлении информации, которую нельзя получить в рамках контрольной панели. В связи с тем, что данные основополагающего характера имеют оптимальную форму для включения в доклады, их извлечение с помощью этого инструмента будет намного проще, чем в прошлом. Будет также представляться набор стандартных докладов в отпечатанном виде.

## **II. Существенные вехи и следующие шаги**

6. До настоящего времени удалось создать базу для хранения данных, свести воедино данные из различных информационных систем и разработать и испытать набор ключевых докладов по людским ресурсам.

7. Следующие шаги будут включать пилотный выпуск контрольных панелей и докладов в июне 2010 года, чтобы позволить пользователям испытать их перед вводом в эксплуатацию новой системы отчетности до конца августа 2010 года. После получения откликов и внесения необходимых усовершенствований, система будет введена в действия для более широкого круга пользователей.

8. Интеграция дополнительных данных о людских ресурсах, таких как данные о наборе персонала, о включении в списки, а также данные о показателях в области управления, предположительно должно стать частью проекта последующих действий, выполнение которого начнется в сентябре 2010 года и будет включать также разработку новых докладов, контрольных панелей и дополнительных показателей.

**Мероприятие 3.70** – Ввести в действие систему объективной аттестации сотрудников, увязывающую показатели работы сотрудников с организационными задачами и опирающуюся на реалистичные планы работы и объективные критерии оценки

## **I. Базовая информация и обзор**

9. Новая система служебной аттестации и управления эффективностью работы (ПЕМС) распространяется на весь персонал, работающий на условиях краткосрочных и постоянных контрактов на всех уровнях, включая посты заместителей Генерального директора. Более 3500 сотрудников ФАО завершили или завершают в настоящее время этап планирования первого цикла ПЕМС.

10. До внедрения системы ПЕМС в ФАО действовала система оценки показателей работы (РААР), которая не использовалась на последовательной или эффективной основе. Ограниченный характер ее применения был связан с тем, что она применялась только к

**Отдел управления людскими ресурсами**  
**Доклад о ходе выполнения трех мероприятий в рамках Проекта 14**

---

персоналу уровней С1-С5, исключая тем самым персонал категории общего обслуживания и более высоких категорий, и использовалась только в целях продления или изменения контрактов о найме. Более того, система РААР была основана на бумажном формате и поэтому не обеспечивала полезный механизм для отчетности в Организации, который можно было бы использовать в программах развития персонала или для оценки уровня компетентности. За последние 10-15 лет предпринимались попытки внедрить более комплексные системы, но они не увенчались успехом. Внедрение системы ПЕМС, которая опирается на передовые методы и соответствует принципам и рекомендациям Комиссии по международной гражданской службе (КМГС), стало в последнее время заметным достижением в процессе реформы в области людских ресурсов.

11. Ниже приведены некоторые ключевые элементы системы ПЕМС:

1. Она тесно связана со Стратегической рамочной программой и опирается на принципы управления, ориентированные на конкретные результаты, что содействует формированию «петли отчетности» между организационными результатами, результатами деятельности подразделений и служебными показателями отдельных сотрудников.
2. Она способствует формированию годовых индивидуальных планов и официальной оценке достижений в сопоставлении с согласованными планами работы.
3. Она включает разработку целей, сосредоточенных на обеспечении повышения уровня компетентности, наряду с целями, содержащимися в планах работы.
4. Она обеспечивает всестороннюю обратную связь, когда показатели служебной деятельности оцениваются как руководством, так и коллегами.
5. Она действует в онлайн-режиме и способствует корпоративной отчетности по вопросам, связанным со служебной деятельностью персонала.

## **II. Существенные вехи и следующие шаги**

12. Осуществление обеспечивается на основе поэтапного подхода в рамках проведения испытаний системы ПЕМС в 2008 и 2009 годах. Примерно 130 членов персонала принимали участие в пилотной реализации проекта в 2008 году, отобранных из ограниченного числа отделов и департаментов ФАО, причем 96% участников указали, что, по их мнению, процесс планирования оказался полезным, а 83% дали высокую оценку полученной всесторонней обратной связи. В 2009 году к пилотному проекту было привлечено более 400 сотрудников, из которых 95 сотрудников выполняли функции координаторов по вопросам ПЕМС после прохождения специального обучения, что позволяет им содействовать обучению будущих участников и оказывать им поддержку. Цель этого пилотного проекта заключалась, прежде всего, в повышении понимания, изучении и признании системы ПЕМС до ее полного развертывания в 2010 году.

13. Обучение по вопросам этапа планирования ПЕМС проводилось в рамках всей Организации с участием примерно 3500 сотрудников, что составляет 96% членов персонала. Принимая во внимание, что это - первый год развертывания системы ПЕМС, которое сочетается с применением во всей Организации подхода, ориентированного на конкретные результаты, разработка индивидуальных соглашений ПЕМС занимает более продолжительное время, чем это будет в течение будущих циклов. Некоторые сотрудники, особенно в децентрализованных отделениях, просили предоставить им больше времени, чтобы завершить разработку своих качественных индивидуальных целей и показателей служебной деятельности, связанных с результатами деятельности подразделений. Предпринимаемые в настоящее время усилия по

**Отдел управления людскими ресурсами**  
**Доклад о ходе выполнения трех мероприятий в рамках Проекта 14**

---

оказанию поддержки, особенно персоналу децентрализованных отделений, могут повысить уровень участия на местах в следующем месяце.

14. Следующий этап, который начался в июне и продолжится в течение года, заключается в обучении всех сотрудников ФАО навыкам и умению «давать и получать обратную связь» и выполнять функции «менеджера как наставника». До обзора в конце 2010 года все сотрудники ФАО также пройдут подготовку по эффективному составлению письменных откликов на оценку служебной деятельности.

15. В целях повышения надежности функционирования системы ПЕМС необходимо развивать и укреплять также вспомогательные системы и связи с новыми и существующими инициативами. Важными инициативами, связанными с ПЕМС, в этом году являются также разработка условий для вознаграждения и признания заслуг, создание Совета по обжалованию, формирование процедуры посреднических услуг для разрешения споров и завершение работ, касающихся рамок компетентности.

16. Условия для возможного вознаграждения и признания заслуг подразумевают составление проекта «белого документа» и стратегического документа на основе консультаций с другими специализированными учреждениями ООН и в соответствии с рекомендациями КМГС по этому вопросу, а также разработку плана осуществления на основе итерационного процесса с проведением консультаций с заинтересованными сторонами. До конца этого года предложение, а также план подготовки и осуществления должны быть представлены для консультаций с заинтересованными сторонами.

17. Формирование Совета ПЕМС, разработка процедуры обжалования ПЕМС и определение группы посредников осуществляются хорошими темпами и также должны быть завершены до конца этого года. Одновременно с этим предпринимаются шаги для рассмотрения связей между ПЕМС и другими ключевыми процедурами в области людских ресурсов, такими как обучение и развитие. В настоящее время ведется разработка и реализация для всей Организации рамок компетентности, которые лягут в основу всех этих процедур и будут обеспечивать приведение их в соответствие друг с другом.

### ***Политика в области людских ресурсов***

Ниже приводится краткая информация о прогрессе, достигнутом в реализации новой политики в области людских ресурсов, которая разрабатывается в соответствии с ПНД.

#### **I. Гендерное представительство**

18. В соответствии с мероприятием 3.59 ПНД необходимо проводить эффективную политику, обеспечивающую географическое и гендерное представительство, которая будет способствовать ФАО в реализации цели ООН о 50-процентном представительстве женщин на постах категории специалистов и выше.

19. За последние 16 лет отмечался неуклонный прогресс в повышении процентной доли женщин на постах категории специалистов и выше с 18% в 1994 году до 32% в апреле 2010 года. Тем не менее, достигнутая до настоящего времени процентная доля представительства женщин все еще намного ниже цели ООН, в соответствии с которой должно быть обеспечено 50-процентное представительство женщин на постах категории специалистов и выше, которая

**Отдел управления людскими ресурсами**  
**Доклад о ходе выполнения трех мероприятий в рамках Проекта 14**

---

была также поддержана Советом ФАО в качестве новой корпоративной цели на его 139-й сессии в мае 2010 года.

20. В ФАО проведен ряд мероприятий, особенно за последние три года, направленных на улучшение гендерного представительства. К ним относится постановка промежуточных целей на два и на четыре года, которые находят свое отражение в Среднесрочном плане на 2010-2013 годы; новые процедуры отбора персонала, в соответствии с которыми в краткий список кандидатов на пост следует включать как минимум одну квалифицированную женщину, а также предусматривается разработка новой базы данных для набора персонала, чтобы обеспечить более широкое распространение информации о вакантных постах в ФАО среди целевых групп кандидатов, в том числе среди женщин-специалистов.

21. Изложенные выше инициативы включены в План стратегических действий в области людских ресурсов, в котором сведены воедино стратегии, направленные на повышение уровня гендерного представительства, и который в настоящее время рассматривается в рамках официальных консультаций и должен быть представлен старшему руководящему звену в сентябре 2010 года. Эти стратегии предусматривают проведение целенаправленных мероприятий по набору персонала с целью стимулирования набора большего числа женщин, обладающих подходящей квалификацией и навыками, для заполнения вакантных постов, развитие потенциала сотрудников Организации с целью их продвижения на более высокие посты в Организации, а также содействие формированию и закреплению в ФАО гибкой культуры с учетом гендерных факторов.

## **II. Мобильность**

22. Рабочая сила в ФАО характеризуется статическими свойствами. По состоянию на 31 декабря 2009 года 24% сотрудников, занятых на условиях срочных или постоянных контрактов, оставались на своем посту и в неизменном классе в течение более чем восьми лет. Особенно острое положение складывается в отношении персонала категории общего обслуживания, 29% которых относятся к этому кругу против 17% сотрудников категории специалистов. Предпринимаются постоянные усилия к тому, чтобы ввести в ФАО политику содействия мобильности персонала, направленную на обеспечение ротации персонала в пределах одного места службы, а также между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями.

23. Как один из важнейших компонентов карьерного роста и ключевой элемент развития квалификации и навыков членов персонала, мобильность расширяет перед членами персонала круг возможных видов и мест деятельности, а также обеспечивает повышение эффективности оперативной деятельности Организации.

24. В целях реализации мероприятия 3.61 ПНД «Разработать систему стимулов, обеспечивающих ротацию в штаб-квартире и между штаб-квартирой и децентрализованными отделениями, и установить для нее четкие критерии» на двухгодичный период 2010-2011 годов была поставлена задача об установлении не менее 100 управляемых мобильных назначений (этап I Программы мобильности персонала ФАО). На последующих этапах эти цели в рамках Программы мобильности персонала будут пересматриваться, частично, на основе итогов всеобъемлющего обзора этапа I.

25. В феврале 2010 года Группа старшего руководства обсудила и одобрила руководящие принципы, касающиеся Программы мобильности персонала ФАО. Впоследствии был подготовлен проект политики мобильности, который был распространен среди

**Отдел управления людскими ресурсами**  
**Доклад о ходе выполнения трех мероприятий в рамках Проекта 14**

---

представительных органов персонала ФАО в апреле 2010 года в рамках процесса консультаций. Проект политики мобильности включает две части: план «Новые назначения персонала», в котором устанавливается механизм для назначения персонала на посты в других географических местах службы и в пределах того же места службы сроком более чем на один год, и план «Временных мобильных назначений», в котором предусматриваются краткосрочные назначения персонала на посты в других географических местах службы и в пределах того же места службы сроком до 11 месяцев. Планируется начать осуществление этой политики с сентября 2010 года.

### **III. Программа младших сотрудников категории специалистов**

26. Структура рабочей силы ФАО является относительно возрастной. В соответствии с последней информацией, 44% персонала, занятого на условиях срочных и постоянных контрактов, составляют лица в возрасте 50 лет и старше, а в соответствии с прогнозами, основанными на текущей структуре персонала, за шестилетний период с 2010 по 2015 годы почти 30% персонала категории специалистов и выше, занятых на условиях срочных и постоянных контрактов, выйдут на пенсию или уйдут в отставку из Организации, причем 80% из них составляют мужчины. Это предоставляет ФАО возможность для осуществления инициатив, направленных на содействие омоложению рабочей силы.

27. Мероприятие 3.62 ПНД предусматривает формирование единой и последовательной системы набора и развития молодых специалистов, особенно из развивающихся стран. Соответственно, в мае 2010 года была одобрена Программа младших сотрудников категории специалистов (ПМС), осуществление которой началось в июне 2010 года.

28. ПМС задумана как координируемая из единого центра структурированная программа, включающая упорядоченный процесс найма на работу, который позволит Организации нанимать молодых мотивированных специалистов в возрасте до 32 лет на основе первоначального двухлетнего срочного контракта без обязательства дальнейшего трудоустройства и пользоваться их навыками и знаниями на протяжении этого контракта. ПМС дополняет существующие программы, которые также преследуют цель привлечение в ФАО молодых талантливых профессионалов, включая Программу младших экспертов (ПМЭ), Программу стажировок и Программу добровольцев. ПМС преследует цель обеспечение конкретного механизма набора специалистов начального уровня из непредставленных и недопредставленных развивающихся стран. С учетом этой задачи, для пилотной программы была установлена планка участия не менее 60% представителей непредставленных и недопредставленных развивающихся стран, причем женщины должны составлять 50% участников. Предпринимаются также активные меры для привлечения участников из этих целевых групп, такие как разработка базы данных потенциальных младших сотрудников категории специалистов, обладающих навыками и квалификацией, имеющими отношение к работе ФАО, установление контактов с соответствующими высшими образовательными учреждениями и профессиональными ассоциациями для пополнения базы данных, пропаганды программы и ее рекламы в соответствующих газетах и журналах. В этом плане ПМС тесно связана с мероприятием 3.59 ПНД (Расширение географического и гендерного представительства) и мероприятием 3.64 (Расширить публикацию вакансий ФАО). Планируется, что первая группа из 15 молодых специалистов приступит к работе в сентябре 2010 года.