



七十七届会议

议程项目 143

人力资源管理

2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路

秘书长的报告

摘要

本报告根据大会第 71/263 号决议提交，大会在该决议中重申致力于人力资源管理改革，并强调人力资源管理改革至关重要，有助于提高联合国和国际公务员队伍的效率和效力。秘书长概述了 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路。另一份报告(A/77/590/Add.1)概述了 2021-2022 年期间的人力资源管理改革情况。

在此背景下，人力资源改革工作着眼于建立一个注重成果、响应客户需求的综合人力资源系统，使联合国秘书处及其各实体能够预测并适应业务环境的变化。报告中提出的人力资源管理框架侧重于人力资源管理改革的长期成果，主要目的是确保产生具体和可衡量的影响，但也考虑到履行大会不同任务所必然导致的人力资源系统的相互依存关系。这些成果包括多样性、灵活性和问责制。秘书长按成果领域并以 2023-2026 年期间具体应交付产出的形式提出了执行大会决议的前进方向。他还简要列出了一组旨在衡量实现长期成果的进展情况的监测指标样本，在后续的人力资源管理改革概览报告中，他将使用这些指标报告进展情况。

最后，他突出强调了多样性成果，特别是根据经大会重申的各项任务规定，包括最近在第 71/263 号决议中重申的任务规定，实现公平地域分配。在这部分中，他根据 2020 年以来从多样性角度进行的一系列征聘审查和分析所提供的证据阐述了目前面临的挑战。在此基础上，他指出了已实行 12 年的现行工作人员甄选制度的一些缺点，这些缺点有碍在实现公平地域分配目标方面取得更快进展。要克服这些缺点，就需要进行全面改革，报告中提出了这一改革计划，即“工



作人员甄选 2.0”方案。该方案最终将确保秘书处制定出有效、公平、高效和灵活的新征聘程序，使《联合国宪章》第一百零一条规定的原则得到贯彻。

请大会表示注意到人力资源管理框架并请秘书长在大会第七十九届会议期间提供人力资源管理改革实施情况概览。

一. 导言

1. 自《联合国宪章》于 1945 年生效以来，联合国秘书处人力资源管理的目标一直是提高本组织在其各工作领域对法定任务作出反应的能力。多年来，这些任务不断增加和演变。大会第 72/266 A 和 B 号决议核可了秘书长的新管理模式并引起了广泛响应。随后，人力资源管理决策权被下放到执行实体，各实体中的管理人员获得授权，这为改革工作注入了新的动力，并最终更好地反映了各实体的业务环境。
2. 2023 年拟议方案预算计划大纲反映了本组织的较长期目标以及大会确定的涵盖本组织大部分实务活动的八个优先领域。2015 年通过的《2030 年可持续发展议程》概述了一个跟踪全球承诺——即承诺消除贫困，确保所有人生活在健康的地球上并享有正义、尊严和平等机会——兑现进展情况的最全面系统。因此，《2030 年议程》加强了影响未来几年人力资源管理改革总体方向的外部驱动因素。此外，秘书长关于“联合国 2.0”的愿景也将发挥关键作用，该愿景包括一组(五方面)新能力，将促进整个联合国系统的灵活性、一体化和凝聚力。
3. 在此背景下，本报告根据大会授权、包括第 71/263 号决议编写，以具体应交付产出的形式阐述了组织层面的人力资源管理框架和相应行动。第二节概述这一框架，从各项改革工作取得成果后系统将呈现的面貌角度，按三个较长期成果分别进行了阐述。这些成果是多样性、灵活性和问责制。报告第三、第四和第五节分别就这三项成果中的每一项概述了执行人力资源改革和大会决议的总体意图，并提出了前进道路，包括以 2023-2026 年期间执行计划的形式提出了具体、切实的应交付产出。第六节介绍改革的推动因素，包括秘书处为加快实现改革成果而部署的战略。第七节简要评估在多样性成果下推动实现公平地域分配所面临的挑战以及由此导致的改革进展缓慢问题，阐述了改变现行工作人员甄选制度的理由，并概述了全面改革该制度以加快实现公平地域分配目标的意图。第八节请大会表示注意到本报告。

二. 人力资源管理框架

4. 本报告提出的人力资源管理框架使联合国秘书处及其各实体能够以高效和接受问责的方式完成人力资源管理改革并系统地跟踪改革实施情况。该框架还为建立一个注重成果、响应客户需求、能够预测和适应秘书处和各实体业务环境变化的综合人力资源管理系统奠定了基础。该框架的基础是：
 - 三个较长期成果：改革完成后的最终结果是什么，人力资源系统会是什么样子
 - 改革的推动因素：为加快改革步伐而制定的执行战略

5. 三个长期成果是：

- **多样性。**在一个多元化组织的工作场所中，组织的员工队伍反映其服务对象多样性，背景、观点和能力的差异得到重视。实现这一成果的改革包括从多个角度实现多样性，¹ 确保整个员工队伍享有尊严、得到尊重，使员工能够成为完整的自己，同时为加强组织业绩做出贡献。
- **灵活性。**一个灵活组织的特征是通过积极和高效的规划、聘用、部署和学习，形成多技能、流动和适应力强的人才队伍。这一成果包括进行改革，将员工队伍规划重新定位为一种前瞻性和主动性职能，推动以创新和高效的方式招揽人才，将提供学习和发展机会与组织优先事项紧密结合，并引入有利的支持机制，帮助员工实现职业满意度。
- **问责制。**一个负责任组织的特征是以简化和有利的政策框架为依托，提供高效的人力资源服务。在这样的组织中，团队、个人和组织的绩效是一致的，人力资源风险得到透明和有效的管理。实现这一成果的改革包括精简和简化人力资源政策，促进向各实体提供及时、高效和优质的咨询支持，维持高绩效管理文化，巩固行为和廉正方面的整体方法，并确保有效履行在所有工作人员健康和福祉方面的应有关照责任。

6. 推动因素，包括《我们的共同议程》(A/75/982)中从人力资源管理视角阐述的变革五重奏，² 使人力资源管理框架下的成果交付工作得到加强。推动因素是秘书处的执行战略，旨在加快改革步伐并提高人力资源部门交付产出的能力。推动因素还与联合国全系统或秘书处的其他组织优先事项相关联。随着任务和其他外部驱动因素的演变，推动因素可能会随着时间改变。推动因素目前可归为以下几项：

- 创新、数字化和持续改进
- 系统地使用数据和证据
- 员工参与

7. 成果和推动因素不是孤立的，而是相互促进的。例如：一个灵活组织的支柱是符合目的的工作人员甄选制度，它旨在以有效、公平、高效和灵活的方式发现、吸引和获取人才，而这又为实现公平地域分配和性别均等铺平了道路。对各级工作人员实行 360 度反馈是建立高绩效管理文化的一个关键要素，也与通过结构化的领导力和管理培训等方式建设领导者和管理人员激发信任的能力密切相关。提供有利职业支持的核心要素——工作人员流动——是建立在每一名联合国工作人员都有实现职业卓越的内在动力的认识之上，而这又是推动学习和技能发展的核心动力。因此，应从整体上看待人力资源改革工作的成果和应交付产出，允许通过不断调整，使人力资源管理系统符合法定任务和不断变化的组织需求。

¹ 根据大会第 73/273 号决议核可的国际公务员制度委员会 2018 年报告(A/73/30)所载定义，“包括公平地域分配和性别平衡、文化、代际和多语言角度以及残疾人角度”。

² 战略前瞻性；数据、分析和传播；创新与数字化转型；业绩和成果导向；以及行为科学。

三. 多样性成果

在一个多样性的工作场所中，组织的员工队伍反映其服务人群的多样性

A. 总体意图

8. 根据大会第 73/273 号决议兼顾一系列多样性特征，反映公平地域分配和性别均衡、文化、代际和多语言角度以及残疾人角度，并实现联合国秘书处工作人员队伍的广泛多样性和充分融入，是组织层面的当务之急。这一目标不仅要依据授权任务，而且要依靠《世界人权宣言》赋予的信念实现。包容性是秘书处蓬勃发展的动力，包容是指接受差异，利用多维度多样性带来的惠益，使员工感到受到重视，并允许员工在为组织文化和业绩做出贡献时内化和展现出这些差异。通过积极接受这些价值观，本组织将维持这样一种工作场所：背景、观点和能力的差异被认为具有重要价值，并转化为更高的组织绩效和更强大的影响力，从而使秘书处所服务的世界各地民众受益。这项成果包括与以下方面有关的应交付产出：公平地域分配、性别均等和年轻化(最近在第 71/263 号决议中重申)、使用多种语文(第 73/346 号决议)、反对种族主义(第 76/271 号决议)和残疾包容(第 74/144 号决议)。

B. 2023-2026 年期间的前进道路

执行计划³

9. 秘书处将通过“工作人员甄选 2.0”这一专门方案来全面改革目前的工作人员甄选制度，最终结果将是一个有效、公平、高效和灵活的制度，它将遵守《联合国宪章》第一百零一条的文字和精神，在尽可能广泛的地域基础上征聘工作人员。将通过积极主动的外联活动和青年专业人员方案为新的工作人员甄选制度提供支持。本报告第七节载有进一步详情。

10. 秘书处将继续努力增加合格女性候选人数目，以填补在实现性别均等目标方面未如期取得进展的实体的未来职位空缺，包括为此利用后备人才和人才库等创新机制。具体而言，高级职位妇女候选人名册倡议若继续获得资金，将继续向申请和平行动高级文职职位的合格女性候选人提供个体化和定制化的直接支持。与此同时，秘书处将继续努力实现真正的公平和两性的充分融入，以受益于实践证明可通过员工队伍的性别均衡带来的效率和生产力提高。

11. 秘书处将继续支持组织年轻化工作，继续保持势头，与本组织内部的青年进行有意义和有效的接触，以增加他们的归属感，同时利用多代员工队伍的优势。

³ 就每项成果概述的执行计划以成果为导向，因此是全面但非详尽无遗的。执行每项任务所涉及的所有活动的完整详情载于各项专门战略，如地域多样性战略(目前正在更新)、全系统性别均等战略(可查阅 https://www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf)或联合国残疾包容战略(可查阅 <https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/>)，以及(或)管理战略、政策和合规部人力资源厅和业务支助部支助业务厅的人力资源业务规划文件。

12. 秘书处将把《联合国语文框架》充分纳入所有相应的人力资源管理流程，并将继续根据该框架开展语文评估、学习和教学。具体而言，在提供语文学习方面，将继续反映工作人员对语文学习机会的不断变化的需求，以支持本组织使用多种语文的目标。

13. 秘书处将全面实施联合国秘书处消除种族主义和促进人人享有尊严战略行动计划⁴中设想的机制，并启动持续审查和微调机制，以确保在成为积极的反种族主义组织方面取得切实进展。

14. 秘书处将整合员工队伍监测系统，并利用该系统制定循证措施，将残疾人纳入本组织所有工作领域的主流。

15. 为了不让任何一个人掉队，秘书处将制定一个综合框架，对秘书处工作人员的多样性特征进行同步而非循序的、全面而非单独的评估。该框架随后将为若干正在执行和计划中的人才管理应交付产出提供信息。

衡量影响

16. 将使用若干监测指标衡量影响，指标样本如下：⁵

- 无人任职和任职人数不足的会员国数目减少(基线：⁶ 21+36)
- 根据全系统性别均等战略所载定义和时间表推动性别均等；实现性别均等的实体数目增加；工作人员参与度调查中，男性与女性对员工赋权方面的满意率差距缩小(基线分别为：42.2%，21个实体，8个百分点)
- 总部以面授、在线、混合和定制课程动态结合的方式提供语文培训(基线：400)
- 工作人员参与度调查中，对领导层处理工作场所种族主义问题的能力的好评增加(基线：65%)
- 工作人员参与度调查中，残疾工作人员的满意率提高(基线：员工赋权方面的满意率比全体员工平均值低13个百分点)

⁴ 秘书长关于在联合国秘书处消除种族主义并促进人人享有尊严的报告(A/76/771)详细说明了该战略行动计划，随后大会第76/271号决议核可了该计划。

⁵ 所列监测指标仅为代表性样本：详细的人力资源管理监测框架目前正在实体一级和秘书处一级制定。鉴于各实体的任务规定、业务要求和人力资源能力差异很大，每个监测指标的具体目标值也会不同。因此，本报告列出指标基线，但未指明目标值范围。在人力资源监测框架最后确定后，将尽快向大会报告目标值范围。

⁶ 除非另有明确说明，所列每项指标下的基线应理解为2021年基线。

四. 灵活性成果

积极和高效的规划、聘用、部署和学习，形成多技能、流动和适应力强的人才队伍

A. 总体意图

17. 灵活性成果下的应交付产出使本组织能够在迅速变化、不明朗和常常不稳定的环境中作出适应、不断发展和革新，为世界各国民众发挥影响力。从人力资源管理的角度来看，灵活的组织能够通过部署关键的人才管理流程，规划、获取和利用组织内外部资源发展技能，不仅能有效应对任务和迅速变化的业务环境，而且能将挑战转化为机遇，从而实现蓬勃发展。具体而言，灵活性成果包括与以下方面有关的应交付产出：根据大会第 63/250 号决议(经第 71/263 号决议重申)规划员工队伍；根据大会历次任务规定(最近一次是在第 71/263 号决议中)招纳人才；根据第 61/244 号决议(经第 71/263 号决议重申)促进学习和发展；根据第 68/265 号决议(经第 71/263 号决议重申)在职业满意度方面为工作人员提供流动机会和其他支持。

B. 2023-2026 年期间的前进道路

执行计划

18. 秘书处将推进人才管理行动，以继续建设员工队伍战略规划确定的本组织需要的员工队伍能力，优先建设数据、数字、创新、战略前瞻和行为科学能力，⁷ 并继续制定和推出一揽子业务支持措施，以协助各实体进行员工队伍规划。通过反复的员工队伍战略规划进程，定期评估未来员工队伍需求，这方面考虑到任务和优先事项的演变、技能和能力需求、人口统计情况以及技术和文化转型。

19. 针对会员国和联合国共同制度以外的其他捐助方提供的编外人员，秘书处将实施一项供需工具，并继续在使用编外人员能力方面提供咨询服务和针对具体实体的支持，帮助客户实体灵活、高效地完成工作。

20. 秘书处将制定一种参与式程序，用于不断调整领导和管理技能发展方案，使其与组织需要相一致，并符合组织学习和发展战略。具体而言，秘书处将制定并视需部署学习影响评价框架，以系统地收集证据，不断调整所提供的领导和管理学习与发展方案。

21. 秘书处将继续把秘书处内部的入职和上岗进程关联起来，利用全球和地方办法，加强使用技术，为参与进程的所有利益攸关方创造一种以人为中心的顺畅、高效、透明和公平的赋能体验。

22. 秘书处将整合工作人员流动方面的新办法，并在既定政策和问责制框架下开展年度流动作业。

⁷ 经第 76/6 号决议核可的秘书长关于《我们的共同议程》的报告(A/75/982)所述“变革五重奏”。

23. 秘书处将推出一个认可和奖励框架，以促进形成让工作人员感到被倾听、欣赏和重视的文化。该框架还将鼓励提高个人和团队绩效，从而推动组织绩效提高，并促进创造有利的工作环境，使秘书处能够践行自身价值观。

衡量影响

24. 将使用若干监测指标衡量影响，指标样本如下：

- 述及未来员工能力需求的职位空缺通知的百分比提高(基线：3%)
- 缩短征聘时间线，同时逐步采用广义时间线，即不仅包含从职位发布到选定候选人的时间，还包含职位发布前阶段和上岗阶段(从职位发布到选定候选人的基线天数：182 天)
- 为领导和管理发展方案开展学习影响评估并落实建议(基线：无)
- 实现流动目标(到 2030 年：70%的参与工作人员在 D 类和 E 类工作地点工作两到三年后流动；60%的跨工作地点流动；流动派任的处理时间少于 90 天)
- 工作人员参与度调查中，对秘书处职业机会的满意率提高(基线：49%)

五. 问责制成果

以有利的政策框架为依托，提供高效的人力资源服务；有利于业绩和人力资源风险管理；切实履行应有的关照责任

A. 总体意图

25. 从人力资源管理的角度来看，随着秘书处任务的演变，对更有力、更公平和持续问责的要求也在发生变化。根据人力资源管理改革和大会最近在第 71/263 号决议中重申的相关任务规定，秘书处努力提供一个简化和有利的人力资源政策框架和相关流程，以维持高效的人力资源服务，从而支持各实体完成其业务任务。与此同时，这项成果已增加新的内容，即在联合国系统行政首长协调理事会管理问题高级别委员会和国际公务员制度委员会的协调下，促进提高效率并简化联合国系统内的业务做法。此外，问责机制还超越了传统的投入/产出衡量标准，通过将个人、团队和组织业绩挂钩，促进落实第 71/263 号决议重申的各项业绩管理改革任务。从人力资源管理的角度来看，问责制还侧重于根据既定任务，有效管理与行为和廉正有关的人力资源风险，从而更好地交付成果。⁸ 最后，问责制包括秘书处根据最近在第 76/246 B 号决议中重申的组织任务，在所有工作人员的健康和福祉方面认真履行应有的关照责任。

⁸ 有关行为和廉正事宜的条例依据可查阅 <https://policy.un.org/unite-web-topic/misconduct>。

B. 2023-2026 年期间的前进道路

执行计划

26. 秘书处将继续及时发布战略性和变革性的人力资源管理政策，坚持精简和简化，以提高业务效率，并考虑到流程的经济层面，即政策执行成本。这方面将遵循符合客户需求的参与性循证办法，与管理与客户委员会合作确定每年的优先事项。
27. 秘书处将继续确保客户实体在行使授权时获得有效的人力资源业务支助和咨询服务，并由适当的服务交付管理工具提供支持。
28. 在行政首长协调会管理问题高级别委员会的领导下，秘书处将继续为提高联合国系统内部效率和简化业务做法作出贡献，特别是在“联合国系统员工队伍的未来”方面。⁹ 此外，在国际公务员制度委员会的指导和协调下，秘书处将继续确保联合国系统提供有利的服务条件，以维持“联合国一体化”的强大雇主品牌。
29. 秘书处将巩固前瞻性的业绩管理模式，维持高业绩文化，这种模式整合以下四个关键方面：(a) 开展工作规划，为协调和管理组织与个人目标提供支持；(b) 经常性的互动与对话；(c) 前瞻性思考和支持性反馈；(d) 协作和自我驱动的团队。该系统的一个重要特点是多名评核人 360 度反馈，它将在不同时间向所有工作人员推出，并与其他人力资源流程挂钩。
30. 秘书处将继续扩大端到端案件管理追踪系统，并在全秘书处范围内建设协调人在行为和廉正问题上的能力。
31. 秘书处将继续与改进联合国应对性剥削和性虐待措施特别协调员办公室和受害人权利倡导者办公室开展互动协作，并支持这两个办公室的工作。秘书处还将继续支持处理性骚扰问题的一切努力，包括积极参与行政首长协调会处理性骚扰问题工作队。除其他外，这包括领导工作流程，促进产品和框架的开发，全力促进建立全系统共同办法，实施以受害者为中心的应对措施。
32. 秘书处将继续加强与联合国各实体、会员国和区域机构的伙伴关系，以加强支持和协作，提高管理不当行为风险的能力，并实施反应迅速的预防、执行和受害者支助举措，开发方便使用的工具并分享良好做法。
33. 在“以行动促维和+”倡议¹⁰下，到 2026 年，秘书处将加紧努力，作为一个整体与会员国开展互动协作，在维和行动中加强对维和人员在行为和廉正问题上的问责。
34. 秘书处将按照世界卫生组织和国际劳工组织关于工作场所精神卫生的政策和准则，滚动实施精神卫生行动计划，重点是创造健康的工作场所，减少污名化，并确保有精神卫生问题或面临风险的工作人员得到支持。秘书处还将继续争取和落实职业健康和福祉方面的进展，以确保所有工作人员都能蓬勃发展。

⁹ 进一步详情见行政首长协调会网站 <https://unsceb.org/topics/future-work>。

¹⁰ 详细信息可查阅：<https://peacekeeping.un.org/en/action-peacekeeping>。

衡量影响

35. 将使用若干监测指标衡量影响，指标样本如下：

- 与管理与客户委员会商定的采用人力资源政策年度计划 100% 完成
- 移交监察员办公室的业绩管理和反馈相关案件的数量和比例，以及相应趋势分析(2020 年基线：135 个案件，占总数的 10.67%)
- 工作人员参与度调查中，工作人员对管理人员处理业绩不佳问题的能力的评价提高(基线：69%)
- 客户对咨询和业务支助服务满意(目标：75%)
- 使用端到端案件管理追踪系统
- 工作人员参与度调查中，工作人员对管理人员对员工健康和福祉关心度的评价提高(基线：73%)

六. 改革的推动因素

A. 总体意图

36. 改革推动因素是为加快发展和加强交付人力资源管理成果的能力而部署的执行战略。这些战略从具体的人力资源管理角度对《我们的共同议程》所述变革五重奏作出了诠释。推动因素目前可归为以下几项：创新、数字化和持续改进；系统地使用数据和证据；以及员工参与。

B. 2023-2026 年期间的前进道路

37. 秘书处将继续促进创新、数字化和持续改进这一推动因素，特别是开发和人力资源管理支持基础设施和流程，包括使人力资源文件和记录得到妥善管理，并确保各技术系统之间具有互操作性。在这一推动因素下，秘书处还将完成对学习管理系统的全面优化，以增强学习体验，促进协作、知识共享和共同创造。

38. 利用经强化的工具，包括新的会员国门户网站，秘书处将继续为会员国基于数据和证据的人力资源管理决策提供支持。在报告和其他专门出版物中，将继续定期提供关于各项人力资源管理任务的及时趋势和分析洞察，从而促进循证决策。

39. 最后，工作人员的参与将继续深化，除了现有规定的工作人員管理机制外，还将通过全体工作人员会议和其他较小团体的形式，以及每两年一次的工作人员参与度调查，继续在整个人力资源管理系统中利用行为科学。

七. 通过全面改革秘书处的工作人员甄选制度加快地域分配进展

A. 将征聘作为公平地域分配的手段

40. 《联合国宪章》第一百零一条载列了秘书处的基本征聘原则，其中规定：“办事人员之雇用及其服务条件之决定，应以求达效率、才干及忠诚之最高标准为首

要考虑。征聘办事人员时，于可能范围内，应充分注意地域上之普及”。根据第 42/220 A 号决议，适当幅度制度是大会落实这项原则的机制，为监测和报告实现公平地域分配目标的进展情况奠定了基础。

41. 如 A/77/590/Add.1 号文件所述，近年来在实现公平地域分配方面取得了一些进展，但步伐缓慢。了解确切的挑战并确定在现行工作人员甄选制度下征聘多样化员工队伍的障碍，对解决不平衡问题大有帮助。为促进这种了解，并经大会授权(最近一次是在第 71/263 号决议中)，近年来开展了一些分析工作，其中考虑到相关人口统计变量，以反映不同人力资源管理任务相互交织的情况。这些分析的相关重点如下。

B. 改变现行工作人员甄选制度的理由

42. 申请数与成功申请者人数之间存在既定的相关性，这突显出在征聘过程每个阶段进行征聘趋势分析的重要性。虽然秘书处的每个职位空缺都继续吸引大量申请(平均每个职位的申请数：2017 年 301 份、2018 年 360 份、2019 年 309 份、2020 年 188 份¹¹)，但在申请人的多样性方面面临重大挑战。例如，就各部/厅、区域经济委员会和法庭的所有专业及以上职类员额而言，来自无人任职的会员国的申请比例一直变化不大，占申请人总数的 0.3%。自 2017 年以来，来自任职人数不足的会员国的申请比例呈下降态势，2020 年占申请总数的 16.8%；不过，这种下降至少可部分归因于任职人数不足的会员国数量减少。与此同时，当任职人数不足会员国的申请人确实提出申请时，数据表明他们在征聘过程中更加成功，他们的入选率始终处于正值区间(例如，2020 年，任职人数不足会员国的候选人入选率为 19.7%，比这类候选人的申请率高 2.9 个百分点)。就无人任职的会员国而言，这种相关性并不明显：无人任职会员国的候选人入选率为 0.4%，与这类候选人的申请率相比仅高出 0.1 个百分点)。

43. 申请之后的步骤是筛选：这一过程在组织申请跟踪系统 Inspira 上进行，包括基于基本资格标准的自动筛选，以及对照空缺职位的评价标准对申请的适合性进行人工审查。第一步资格筛选的数据表明，来自任职人数不足、幅度内和任职人数过多的会员国的申请通过筛选的比例相似，约为 60%。然而，对于来自无人任职的会员国的申请人，通过筛选的申请比例较低，为 53.1%。单就来自无人任职和任职人数不足会员国的申请通过筛选的比例而言，来自东欧国家组的申请通过筛选的比例最高(64.7%)，其次是来自拉丁美洲和加勒比国家组的申请(62.1%)和来自亚太国家组的申请(61.4%)。来自非洲国家组的申请通过筛选的比例较低，为 48%。在仅记录了一个理由而非“多个理由”的情况下，未通过筛选的申请主要是由于以下两个原因被拒：语文(分别占来自无人任职和任职人数不足会员国申请的 21.9%和 23.7%)和经验(分别占来自无人任职和任职人数不足会员国申请的

¹¹ 2020 年每个职位的平均申请人数显著下降可归因于几个因素，其中包括冠状病毒病(COVID-19)大流行。这与全球招聘趋势一致，除其他外包括经济合作与发展组织 2021 年 4 月 9 日政策简报“使用在线职位空缺数据评估冠状病毒病对就业和技能需求的影响”中报告的全球招聘趋势(可查阅 <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/an-assessment-of-the-impact-of-covid-19-on-job-and-skills-demand-using-online-job-vacancy-data-20ff09e/>)。

18.3%和 25.6%)。随后，征聘管理人对照空缺通知中的详细评价标准对候选人申请进行人工筛选，形成短名单，供进一步评估。对这一阶段的分析表明，就入围短名单的申请占初始候选人总数的百分比而言，非洲最低，为 2.5%；拉丁美洲和加勒比最高，为 5.2%。

44. 甄选程序的下一个阶段是评估，其间征聘管理人通常通过书面评估(或类似评估)和(或)胜任能力面试来评估候选人，以确定将作为潜在人选推荐的候选人。在这一阶段，西欧和其他国家的候选人更有可能被推荐雇用(是拉丁美洲和加勒比地区的 1.4 倍；东欧地区的 1.8 倍；亚太地区的 2.0 倍；非洲的 2.9 倍)。“评估不合格”似乎是无人任职和任职人数不足会员国的候选人没有获得“推荐”状态的主要原因，“评估不合格”可能指多项评估(笔试或胜任能力面试)中有一项不合格。来自无人任职会员国的候选人的评估不合格率最高，为 74%，来自任职人数不足会员国的候选人的不合格率为 67.6%。在仅审查来自无人任职和任职人数不足会员国的申请子集时，东欧国家组的评估不合格率最高(77.2%)，西欧和其他国家组最低(64.2%)。亚太地区候选人的“面试不成功”比率最高(17.7%)，比率最低的是东欧地区候选人(10.6%)。关于秘书处对最常评估的几项胜任能力的评分，在来自无人任职和任职人数不足会员国的申请子集中，各区域组之间的评分差异很小，但“规划和组织”、“领导力”以及“判断和决策”能力除外，这几项下非洲国家候选人的通过率较低。

45. 对青年专业人员方案的分析结果显示出较普遍的趋势相似性。对任职人数不足的会员国来说，该方案在改善总体地域分配方面取得了一定成功，但对无人任职的会员国来说，该方案没有对改善地域分配产生显著影响，部分原因是 P-2 职等的按地域分配员额较少。2011 至 2019 年平均每年有 19 个无人任职的会员国，但其中只有 2 个国家的候选人在该方案中取得成功。只有 3% 的非洲国家组申请人通过笔试并进入下一阶段。西欧和其他国家组申请人的成功率是非洲国家组的两倍，其次是亚太国家组(5%)。

46. 简言之，迄今进行的所有定量分析都表明，相比来自无人任职和任职人数不足国家的申请人，来自任职人数过多和幅度内国家的申请人数量更多，而且更有可能在最后一轮中取得成功，在实现多样性成果下的公平地域分配目标方面进展缓慢就反映了这一点。至于为什么出现这种情况，基于焦点小组深入讨论和个别访谈¹² 的定性分析表明，在整个征聘过程中有诸多因素综合作用，阻碍了加快进展的努力。这些因素包括：

(a) 缺乏最新的、包容性的职务分析，以便反映在最新职务说明中，使职务说明涵盖多元化员工队伍从事的各类工作和需要通过员工队伍多元化满足的各类需求；

(b) 使职位申请过程变得繁琐的不必要项目；

¹² 访谈涵盖一个 52 人组成的利益攸关方分层样本，包括征聘人、征聘管理人、专题专家、评估小组和中央审查理事会成员以及申请人，他们代表 38 个国家、21 个工作地点和 26 个实体。

- (c) 语文技能要求、申请人自我评估和评价缺乏一致性；
- (d) 过度依赖工作经验年数和教育水平来预测未来工作表现；
- (e) 在得不到支持的情况下确定、拟订和实施申请筛选和评价流程给征聘管理人造成的负担；
- (f) 采用胜任能力面试方法无意中对实现公平地域分配目标产生的不利影响；
- (g) 在整个征聘过程中设置了多重障碍，侧重于减少申请数量，而不是筛选合格候选人的申请；
- (h) 缺乏实时监测能力，无法在征聘过程的每个阶段获取数据并监测人口统计学亚组的待遇差异(不利影响)；
- (i) 每个征聘利益攸关方在征聘过程每个阶段的参与度有待提高。

47. 鉴于上述证据，秘书处得出结论认为，现行征聘程序的缺点是系统性和结构性的，因此难以在现行甄选制度下克服。纠正这些缺点需要协调一致的努力。因此，秘书处将启动工作人员甄选 2.0 方案，以此落实必要的人员、政策、流程和技术变革。下文概述了该方案。

C. 工作人员甄选原则

48. 根据《联合国宪章》第一百零一条的总体原则，秘书处应(继续)在公平公开竞争的基础上择优甄选工作人员。在工作人员甄选 2.0 方案的背景下，这一点可通过以下工作人员甄选原则实现：

- 通过包容性的职务分析——其中考虑到对工作体验的不同观点——系统地确定和核实通用职位说明载列(并在空缺通知中公布)的工作职责和属性。
- 工作职责和属性准确地反映不同环境中的工作要求，并确保贡献和奖励与角色、而不是在职者相对应。
- 在适当期限内公开宣传征聘机会，同时积极主动地开展外联活动，确保促进多样性相关任务取得进展。为申请人查询有关职责、要求和征聘程序的信息提供合理便利。
- 任何人只要愿意都可提出申请并得到平等对待。在此必须特别提到，对一般事务及有关职类现任工作人员申请专业职类员额施加的限制对公平地域分配目标造成了不利影响，有关取消这些限制的提案将提交给大会第七十九届会议审议。
- 根据职位所需属性选择特定的评估方法，且评估方法只用于衡量这些属性。推而广之，评估方法的内容和难度与工作职责成正比。有各种具有必要有效性和文化敏感性的评估方法可供使用，适当分配确定、拟订、实施和评价评估方法的责任，并建立必要的问责制。

- 对各个阶段、工具和方法进行评估，以保证公平性，对征聘过程每个阶段的决定进行持续监测，以便发现潜在偏见和确保准确，并允许在必要时根据证据进行调整。

D. 工作人员甄选 2.0 方案纲要

49. 工作人员甄选 2.0 方案将以上述原则为基础，并涵盖征聘、外联和青年专业人员方案这三个组成部分。征聘部分由三个 workflow 组成，涉及多个 workflow 内项目和跨 workflow 项目：(a) 全面的职务分析和技能识别；(b) 目前和未来的评估方法和工具；(c) 确保工作人员甄选的问责制和灵活性。计划到 2026 年完成该方案，但须视每一项需求的资源可用情况而定。工作人员甄选 2.0 方案的最终结果是确保建立一个有效、公平、高效和灵活的制度，使本组织能够拥有一支多样化和包容性的员工队伍，以完成不断变化的任务。经改进的新制度将符合《联合国宪章》第一百零一条的文字和精神，在尽可能广泛的地域基础上征聘工作人员。通过重新调整外联办法和青年专业人员方案，为征聘部分提供支持。征聘、外联和青年专业人员方案这三个组成部分不仅将促进多样性成果，特别是地域分配；而且还将有助于推动灵活性和问责制成果。附件概述了目前的征聘程序及其缺点对地域分配的影响，以及如何具体通过工作人员甄选 2.0 方案纠正这些缺点。

八. 有待大会采取的行动

50. 请大会表示注意到人力资源管理框架，并请秘书长在大会第七十九届会议期间说明人力资源管理改革实施工作的最新进展情况。

附件

现行工作人员甄选制度下的招聘程序、不利影响和工作人员甄选 2.0 方案设想的补救办法

阶段	目前状况	不利影响	未来状况
创建职位空缺	<ul style="list-style-type: none"> 在招聘过程的初期阶段使用通用职位说明，为确定待发布职位的职责、要求和所需能力提供依据。 职责大多是预先设定的，如果不耗费大量时间进行新的分类，更新职责的灵活性很小。 教育和工作经验等要求是预先确定的：经验年数按职类和职级确定，并用于筛选申请。 语文要求由招聘管理人确定，能力水平分两级(“流利”或“了解”)，不作进一步解释。可列入最好能掌握的其他语文。 	<ul style="list-style-type: none"> 通用职位说明不仅过时，而且并不以包容性的职务分析为依据。这类说明没有考虑到个体的不同文化背景、经验和工作方式。与职责明确相关的必要知识、技能或能力应作为确定申请人如何证明其胜任力的依据，但通用职位说明中没有列出这些知识、技能或能力。这导致可能符合条件的申请人，包括来自无人任职和任职人数不足会员国的申请人，由于秘书处职务说明的原因而不愿申请。 工作经验和学历要求死板，工作经验和学历被认为是候选人胜任力的准确预测指标。这假定所有同级职位都需要相同年数的具体工作经验以及相同的教育水平(通常是大学高等学位)，但情况并不总是如此。事实上，这类要求可能无法准确预测工作表现，而且会不必要地排除不同背景的申请人或打消他们的申请意向，而他们本可以根据实际掌握的知识、技能或能力成功履职。 正在淘汰的旧胜任能力框架所载胜任能力被列入通用职位说明。不同文化对这些胜任能力的解释可能不尽相同。此外，胜任能力可能无意中偏向内部群体，如果候选人以前在秘书处、联合国系统、其他国际组织或将 	<ul style="list-style-type: none"> 通过包容性的职务分析重新设计和更新通用职位说明，以确保为编制职务说明提供最新的包容性基础，使职务说明反映多元化员工队伍所从事的各类工作。使用对文化敏感的语言来描述职责并吸引多样化的申请人。 在创建职位空缺时，将工作职责与履行这些职责所需的知识、技能和能力联系起来。招聘管理人能够据此确定要求和评估方法，无偏见地衡量胜任要求。 语文要求标准化，能力等级与《联合国语文框架》相一致。

阶段	目前状况	不利影响	未来状况
申请	<ul style="list-style-type: none"> • 申请人在本组织的电子申请人跟踪系统 Inspira 中创建在线候选人档案，这可能需要两个多小时才能完成。 • 申请人除提供信息回答与征聘有关问题，如教育、就业经历、语文能力和推荐人之外，还需回答与征聘过程无关、但与在秘书处就业有关的其他问题。这些问题包括：婚姻状况、受扶养人情况以及是否采取过改变目前国籍的措施。 	<p>胜任能力列入职务说明的国家公务员制度中工作过，或接触过这些机构，则会处于较有利的地位。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 缺乏确定语文要求的标准化方法可能导致不必要的障碍或排斥，特别是影响到非母语者。 • 完成在线申请对某些人来说可能是一项繁重工作，这可能导致他们无法完成申请或不申请。 • 在申请阶段提出的一些问题与在秘书处就业有关，但在征聘阶段不需要，这些问题可能要求候选人以在某些文化中被认为不适当、高度敏感或法律上有问题的方式透露信息，这可能使他们不愿申请。 • 申请人主观判断并表明自己的语文能力水平，这可能导致不必要的排斥。在确定个人语文能力方面的主观性可能对非母语者尤其不利。 	<ul style="list-style-type: none"> • 在线申请经过简化，只要求提供与征聘相关的信息。 • 除了对征聘绝对必要的信息外，其他信息的收集移至征聘过程的其他阶段，并且(或者)向申请人提供关于人员情况数据如何使用的信息。 • 由申请人具体说明自身技能与候选资格的相关性，消除对经验年限和(或)教育水平的过度重视，从而减少潜在合格申请人被排除在外的可能性。 • 根据客观的能力水平标准，向申请人提供关于语文能力和要求评估方面的指导。
筛选	<ul style="list-style-type: none"> • Inspira 根据所需工作经验年数、教育水平和语言要求以及任何排除性问题的答案，对申请人进行自动筛选。 • 征聘管理人评估所有通过自动筛选的申请人，并根据对相关工作经验的详细审查确定短名单。一些“理想”特征——最常见的是经验——也可能在确定短名单时被纳入考虑。 	<ul style="list-style-type: none"> • 由于征聘管理人除了征聘之外还有核心方案职责，因此筛选过程历时长。再加上许多职位的申请人数众多，因此一些合格的候选人，包括具有秘书处寻求的多样性特征的候选人可能望而却步。 • 仅根据工作经验年数或教育水平自动筛选申请，会导致拥有并能够通过 	<ul style="list-style-type: none"> • 经验年数和教育水平仅在与所需知识、技能或能力直接对应的情况下用于筛选目的。 • 改进对申请人工作经验信息的筛选，不再局限于年数和具体职务，而是让具有不同经验的申请人证明自身技能与职位的相关性。使筛选“客观化”，移除可有不同解释的自由裁量项目。

阶段	目前状况	不利影响	未来状况
评估	<ul style="list-style-type: none"> 为职位征聘采取的评估方法(测试或考试)由征聘管理人自行决定,没有进一步指导,只是提到使用胜任能力面试。除了胜任能力面试外,征聘管理人评估候选人的最常用方式是作文式测试。 面试中的提问是行为性问题,以空缺通知中所列的一系列胜任能力为基础。面试由一个小组进行,小组成员在联合国任职期间须至少接受一次胜任能力面试培训。 使用描述性评级标准评估每一项胜任能力,评级分为“不满意”、“部分满意”、“满意”和“优秀”。每一项胜任能力都必须至少评为“满意”,申请人才能获得“推荐”状态。 	<p>其他方式证明相关知识和技能的合格申请人被排除在外。</p> <ul style="list-style-type: none"> 对“理想”特征这一项的考量以及对什么构成相关经验的主观评估因征聘管理人而异,可能会使偏见渗入。人们有时从职位名称中推测经验,而对职位名称的使用和解释具有深刻的文化内涵。 征聘管理人可自行选择所使用的评估方法和评级标准。这种主观性可能导致评估过程中无意中出现精确性、公平性和严谨性缺陷,因为征聘管理人并不是这方面专家,除征聘任务外,他们还要履行方案职责。大多数征聘管理人缺乏一套现成可用的多元化评估方法和工具,这实际上减少了他们的选项,使他们只能采用作文式测试和(或)胜任能力面试。 在胜任能力面试中,提问的范围仅限于胜任能力,不允许面试小组在目前的胜任能力框架——该框架正在被逐步淘汰——之外获得有关申请人具有的相关知识、技能和能力的信息。胜任能力面试对成就的看重使来自集体主义文化的候选人处于不利地位,集体主义文化在非洲和亚洲等一些区域非常普遍。此外,一些参加胜任能力面试的候选人拥有面试准备方面的资源,包括过往经验,而另一些候选人则没有这些资源,这可能 	<ul style="list-style-type: none"> 筛选任务、职责和工具现代化,以确保高效、公平和准确的评估。 评估方法多样化,增加与职位相关的行为评估(模拟、分析或演示练习),这类评估可由合格的供应商提供,也可以内部开发和(或)验证。目前形式的胜任能力面试被逐步淘汰,取而代之的是混合或其他结构化面试方法。 征聘管理人事先确定各种评估方法的数字打分方式以及评分加总方式。 征聘管理人在整个征聘过程中得到人力资源业务伙伴的支持,以确保评估的专业化以及各职系、实体和工作地点之间的一致性。

阶段	目前状况	不利影响	未来状况
推荐	<ul style="list-style-type: none"> 通过所有测试(以及胜任能力面试)的候选人获得“推荐”状态,在评估阶段任一环节中未获通过的申请人获得“不推荐”状态。 	<p>使后者处于不平等地位,或可能影响评估的有效性。</p> <ul style="list-style-type: none"> 作文式测试具有认知负荷,它要求的逻辑和写作水平可能与工作需要不相称。另一方面,胜任能力面试对面试官和被面试者都有认知负荷影响,这可能导致精确性、公平性和严谨性方面的缺陷,并可能无意中遗漏合格的地域多元化候选人。 不同评估类型没有实现跨职位标准化。使用的评分方法不尽相同。基于任何单一能力的通过/未通过评估会不必要地减少可能在工作中表现出色的合格候选人数量。在这种制度下,本来优秀的候选人可能由于在测评某一项定义宽泛的胜任能力——这项能力可能与日常工作没有直接相关性——时表现较弱,或者由于没有得到全面评估,而失去公平的机会。 	<ul style="list-style-type: none"> 候选人在各项评估中的得分构成一个综合总分,这提高了客观性,并允许对候选人的能力进行更全面评估。分数线的确定旨在确保申请人的能力和表现达到所期望的水平。