



第七十七届会议

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

行政和预算问题咨询委员会的报告

一. 导言

1. 行政和预算问题咨询委员会审议了秘书长关于 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路的报告(A/77/590)。行预咨委会在审议该报告期间会晤了秘书长的代表，他们提供了补充信息，作出了澄清，最后提交了日期为 2022 年 12 月 28 日的书面答复。

2. 此外，秘书长以增编形式提交了关于 2021-2022 年期间人力资源管理改革概览的报告(A/77/590/Add.1)，行预咨委会的有关评论意见和建议载于其相关报告(A/77/728/Add.1)。行预咨委会询问后获悉，秘书长向第七十七届会议提交的关于人力资源管理的报告分为一份主要报告(A/77/590)和一份增编(A/77/590/Add.1)。采取上述方法的目的是更清楚和详细地说明在过去两年里取得的成就(2021-2022 年期间人力资源管理改革概览)以及 2023 年到 2026 年的计划(2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路)。将继续每两年提交一次概览报告，说明战略成果的执行进展情况。

3. 行预咨委会还审议了秘书长关于人力资源管理和相关事项的下列报告，其意见和建议反映在单独的报告中：(a) “秘书处的组成：工作人员情况统计”(A/77/580)；(b) “秘书处的组成：免费提供的人员、退休工作人员、咨询人和个体订约人及联合国志愿人员”(A/77/578)；(c) 2021 年 1 月 1 日至 12 月 31 日秘书长处理纪律事项和可能犯罪行为案件的做法(A/77/606)。此外，行预咨委会对秘书长关于道德操守办公室活动的报告提出了评论意见和建议(A/77/545)，并将在其



即将提交的题为“关于问责制的第十二次进展报告：加强联合国秘书处的问责制”的报告(A/77/692)中提出意见。

二. 背景

第七十三届和第七十五届会议对人力资源管理报告的审议情况

4. 行预咨委会回顾，在管理改革的背景下，在大会第七十三届会议主要会期，秘书长提交了以下两份人力资源管理概览报告：“2019-2021 年全球人力资源战略：建立一个更有效、透明和负责的联合国”(A/73/372)，秘书长在该报告中提出了一个由三个部分组成的新战略，¹ 反映了他对转变本组织管理模式的愿景；“2017-2018 年期间人力资源管理改革概览”(A/73/372/Add.1)，其中还包括一些供大会核准的提议。行预咨委会在其相关报告(A/73/497)中，(a) 建议大会请秘书长向大会提交一份改进的全球人力资源战略；(b) 就秘书长的其他提议提出了评论意见和建议。
5. 行预咨委会还回顾，在大会第七十五届会议主要会期，秘书长提交了关于 2019-2020 年期间人力资源管理改革概览及今后展望的报告(A/75/540)，其中提出了人力资源管理改革的三个长期成果的概念——灵活性、多样性和问责制——同时指出 2019-2021 年全球人力资源战略(A/73/372)所载人力资源管理改革的实质内容仍然有效。行预咨委会在其相关报告(A/75/765)中，(a) 指出秘书长的报告(A/75/540)似乎包含了其上一次概览报告(A/73/372)中没有载列的新内容；(b) 重申其建议，即大会请秘书长向大会提交一份改进的全球人力资源战略，同时考虑到其上一次概览报告中的意见和建议(A/73/497，第 51-82 段)。
6. 此外，行预咨委会回顾，上次将对秘书长自第七十三届会议以来提交的有关人力资源的报告及其相关报告的审议从大会第七十五届会议推迟到第七十六届会议(第 75/553 B 号决定)。行预咨委会询问后获悉，尽管大会第七十三届和第七十五届会议没有就以往提交的人力资源管理报告通过决定或决议，但秘书处继续基于两年周期提交相关报告和提议。认识到秘书长作为本组织行政首长的作用，秘书处继续在现有任务规定范围内执行人力资源举措，包括流动(见下文第 14 段)，并就此采取行动。特别是关于流动的新办法，秘书处打算在两年后提交一份报告，其中将详述在两年里取得的进展和采取的行动(见下文第 45-48 段)。行预咨委会回顾《联合国宪章》第一百零一条第一项，其中规定办事人员由秘书长依大会所定章程委派之(见下文第 9、32、33 和 49 段)。行预咨委会在其关于 2021-2022 年期间人力资源管理改革概览的相关报告中提出了评论意见和建议(A/77/728/Add.1，第 2 段)。
7. 因此，秘书长根据大会第 71/263 号决议提交了关于 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路的报告(A/77/590)。

¹ 拟议全球人力资源战略的三个组成部分包括：(a) 有利于战略人事管理的政策环境；(b) 积极主动的人才招聘和管理；(c) 转变组织文化。该战略的执行计划载于秘书长报告附件一。

三. 一般性意见

8. 行预咨委会注意到, 本组织在过去二十年里多次进行人力资源管理改革, 特别体现在秘书长 1998 年关于人力资源管理改革的报告(A/53/414)和 2006 年关于着力加强人力建设的报告(A/61/255/Add.1 和 A/61/255/Add.1/Corr.1)² (A/73/497, 第 57-58 段)。大会还注意到自大会通过第 63/250 和 65/247 号决议以来, 本组织采取的各项人力资源管理改革举措(见第 67/255 号决议, 第 6 段), 其中包括执行新的合同安排、统一服务条件和推出青年专业人员方案(见下文第 39 段)。此外, 大会第 68/265 号决议核准了改进的管理下流动框架(见下文第 46 段)。

工作人员甄选

9. 秘书长在其报告(A/77/590)第七节中分析了如何通过全面改革秘书处工作人员甄选制度加快地域分配进展。他在报告第 40 段中指出, 《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。”行预咨委会回顾, 大会在第 71/263 号决议第 8 段中重申, 秘书长必须确保在雇用工作人员时, 以效率、才干和忠诚的最高标准为首要考虑, 并适当顾及公平地域分配原则(另见第 71/263 号决议, 第 7 段)。

10. 行预咨委会认为, 秘书长关于根据《联合国宪章》第一百零一条确立的原则加快秘书处工作人员甄选制度进展的愿景具有价值。行预咨委会认识到, 改进工作人员甄选制度将涵盖人力资源管理的许多重要领域, 包括秘书处的员工队伍规划、年轻化、更多样化的地域代表性和性别均衡。在员工队伍规划方面, 行预咨委会回顾, 大会在通过第 68/252 号决议(第 15 段)时着重指出需要一个全面而有力的员工队伍规划制度, 作为人力资源管理的重要组成部分, 并表示严重关切目前的人员配置结构没有体现出有效员工队伍规划制度的存在。

人力资源管理框架和战略

11. 秘书长在其关于 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路的报告(A/77/590)中指出, 报告所述的人力资源管理框架基于三个长期成果(多样性、灵活性和问责制), 并提出了改革推动因素(创新、数字化和持续改进; 系统地使用数据和证据; 工作人员参与), 同时以 2023-2026 年期间具体应交付产出的形式阐述了相应行动(同上, 第二节)。本报告第三至六节提供了关于三项长期成果和改革推动因素的执行情况信息。行预咨委会回顾, 三个长期成果的概念是秘书长在提交给大会第七十五届会议的关于 2019-2020 年期间人力资源管理改革概览及今后展望的报告(A/75/540)中首次提出的(见上文第 5-6 段)。

12. 行预咨委会索要了一个表格, 列明人力资源管理框架下的所有预期应交付产出, 并列出现基线(见下文表 1)。秘书长的报告指出, 将使用若干监测指标衡量影响, 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(A/77/590, 第 16 段)。

² 当时指出, 秘书长关于人力资源管理改革的愿景确认需转变模式, 建立一种鼓励权力下放、责任制和问责制及持续学习的新文化, 确认人力资源管理基本态度和行为的战略转变对确保改革措施的成功实施有着重大意义(A/61/228, 第 11 段)。

表 1

2023-2026 年三个长期成果下应交付产出的影响

影响	基线
多样性	
无人任职和任职人数不足的会员国数目减少	基线：21+36
根据全系统性别均等战略所载定义和时间表实现性别均等方面的进展, 实现了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, 对领导层解决职场种族歧视的能力的积极答复率提高	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: 比关于员工授权层面的全部工作人员平均数低 13 个百分点
灵活性	
述及未来员工队伍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%
问责制	
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%

影响	基线
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%

13. 行预咨委会询问后获悉，秘书处目前正在制定明确、可量化和有时限的目标，将于 2023 年完成。此外，正在开发具体工具，以支持各实体根据其具体情况实现目标。关于述及未来员工队伍能力需求的职位空缺通知的百分比(2021 年基线为 3%)，行预咨委会获悉，虽然现有数据表明进入 2021 年后，2020 年发布的职位空缺数量大幅减少，尚无法进行结论性趋势分析和评估，判断冠状病毒病(COVID-19)大流行和经常预算下征聘暂停对 2021 年发布的职位空缺类型的影响。

14. 关于实施人力资源管理框架可能产生的所涉经费问题，行预咨委会询问后获悉，秘书处打算继续在现有资源范围内制定举措。由于该框架的时间表涵盖 2023-2026 年期间，秘书处预计将需要追加资源以支持实施工作人员甄选 2.0 方案，并将适时向大会提交相关方案(见下文第 56 段)。

15. 行预咨委会注意到，在人力资源管理规划方面，秘书长的报告载有 2023-2026 年期间的人力资源管理框架，而非战略(见上文第 4 段)。行预咨委会相信，在大会审议本报告时，将向大会提供资料，说明除秘书长报告的标题外，这一并非战略的框架还提出了哪些变动。行预咨委会认为，秘书处是否应继续制定人力资源管理战略是应由大会审议的政策事项。

16. 行预咨委会认为，经大会核准后，执行 2023-2026 年期间人力资源管理框架需要明确界定和可量化的目标、基准和时间表，以及设计完善的监测和报告工具，并需要说明所涉经费问题(见上文第 14 段)。在这方面，行预咨委会相信，秘书长关于人力资源管理的下一次报告将载列详细资料，供大会审议。

列报

17. 行预咨委会认为，尽管秘书处今后会制定人力资源管理框架或战略，仍有必要澄清此类报告的内容。³ 行预咨委会还认为，考虑到 2022 年有一年的空档，⁴ 应确定今后框架或战略的明确时间表，以避免前后年份出现缺口(见上文第 15 段)

³ 向大会第七十三、七十五和七十七届会议提交的秘书长关于人力资源管理的主要报告及其增编的标题如下：(a) “2019-2021 年全球人力资源战略：建立一个更有效、透明和负责的联合国”(A/73/372)以及“2017-2018 年期间人力资源管理改革概览”(A/73/372/Add.1)；(b) “2019-2020 年期间人力资源管理改革概览及今后展望”(A/75/540)；(c) “2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路”(A/77/590)以及“2021-2022 年期间人力资源管理改革概览”(A/77/590/Add.1)。

⁴ 秘书长的最近两次报告涵盖 2019-2021 年和 2023-2026 年规划期间，即：“2019-2021 年全球人力资源战略：建设一个更有效、透明和负责的联合国”(A/73/372)；“2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路”(A/77/590)。

18. 此外，行预咨委会回顾，根据两年期方案预算周期，拟议两年期方案预算和秘书长关于人力资源管理的报告由大会在交替年份期间的主要届会上审议。自从试行年度方案预算以来，大会没有审议关于人力资源管理的大多数报告，也没有通过向秘书处提供指示和指导的任何决议(见上文第 6 段)。行预咨委会建议大会请秘书长在适当时候提交其关于人力资源管理的今后报告，特别是载列执行时间表的报告，以便大会和行预咨委会在执行期开始之前审议，同时考虑到方案预算是按年度周期提交的(见第 77/267 号决议，第 3 段)。

19. 行预咨委会要求澄清秘书长关于 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进道路的报告(A/77/590)中使用的一些措辞。例如，报告指出，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(同上，第 19 段)。行预咨委会询问后获悉，提及的供需工具实际上是指取代目前人工和纸面程序的自动化程序，用于获得免费提供的人员。行预咨委会相信，秘书长关于人力资源管理的今后报告将明确解释提出的工具和流程，并在附件中载列一个说明定义和新概念的词汇表。

四. 全面改革秘书处工作人员甄选制度

20. 秘书处将启动工作人员甄选 2.0 方案，以纠正现行征聘制度的缺陷，因为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(A/77/590，第 47 段)。有关资料载于秘书长报告第 40 至 49 段，标题如下：(a) 将征聘作为公平地域分配的手段；(b) 改变现行工作人员甄选制度的理由；(c) 工作人员甄选原则；(d) 工作人员甄选 2.0 方案纲要。秘书长的报告指出，工作人员甄选 2.0 方案将涵盖征聘、外联和青年专业人员方案三个部分。

A. 征聘

现行征聘流程面临的挑战和变革理由

21. 在强调现行工作人员甄选制度变革理由的一节中(同上，第 42 至 47 段)，提供了各种统计数据和分析，说明了在现行征聘流程的每个阶段(申请、筛查、评估、推荐和甄选)，来自无人任职、任职人数不足和任职人数过多、幅度内的会员国的候选人以及按各区域组分列的候选人情况。报告指出，申请数量与成功申请人数量之间存在既定相关性，简而言之，在申请人中，来自任职人数过多和幅度内国家的候选人多于来自无人任职和任职人数不足国家的候选人，在最后审查(甄选)中的成功可能性更高。至于为什么出现这种情况，秘书处称，基于焦点小组深入讨论和个别访谈的定性分析表明，在整个征聘流程中有诸多因素综合作用，这些因素载于秘书长的报告第 46(a)至(i)段。

22. 行预咨委会索要后得到下表 2，其中载有 2016-2020 年期间按区域组分列的每个征聘阶段的申请数量和百分比，该表的依据是秘书长关于秘书处的组成：工作人员情况统计的上一次报告(A/76/570)中提供的分析所用的数据集。

表 2

2016-2020 年按征聘流程阶段以及区域组分列的秘书处发布的司长、专业和外勤事务职类职位空缺的申请数量和细目

数量	非洲国家	亚洲-太平洋国家	东欧国家	拉丁美洲和加勒比国家	西欧和其他国家
申请	942 626	512 087	195 271	148 953	649 351
通过筛选的申请	379 445	251 219	106 532	77 178	384 315
接受评估的申请	39 486	21 353	9 995	6 466	37 150
获得推荐的申请	13 375	7 240	3 844	2 138	12 667
入选	1 926	1 501	767	622	3 578
细目(百分比)					
申请	38.5	20.9	8.0	6.1	26.5
通过筛选的申请	31.7	21.0	8.9	6.4	32.1
接受评估的申请	34.5	18.7	8.7	5.6	32.5
获得推荐的申请	34.1	18.4	9.8	5.4	32.3
入选	22.9	17.9	9.1	7.4	42.6

注：不包括来自巴勒斯坦国的申请人或无国籍申请人。

23. 行预咨委会从上文表 2 中注意到，不均衡现象似乎主要发生在征聘流程的甄选阶段，因为在申请数量(38.5%)和获得推荐的申请数量(34.1%)方面百分比最高的区域组仅获得较低的甄选百分比(22.9%)，而另一个区域组的申请百分比比较低(26.5%)，但甄选百分比最高(42.6%)。行预咨委会注意到，在现行征聘流程下，2016-2020 年期间申请数量与成功申请人数之间的相关性数据并不完全一致(见上文第 21 段)，并相信将在大会审议本报告期间向大会作出进一步澄清。

24. 秘书长报告(A/77/590)的附件载有信息，说明现行工作人员甄选制度下的征聘流程、不利影响及工作人员甄选 2.0 方案设想的补救办法。行预咨委会注意到，就征聘流程而言，附件仅涵盖从创建职位空缺到推荐的征聘阶段，并未分析甄选阶段的不利影响和设想的补救办法。行预咨委会建议大会请秘书长继续对数据进行更全面的分析，以查明现行征聘流程中的系统性和结构性挑战和障碍，包括甄选阶段的挑战和障碍，应对本组织在落实公平地域代表性方面的挑战，同时确保建立适当的问责机制，促进可信和透明地甄选工作人员。行预咨委会相信秘书长关于人力资源管理的下一次报告将向大会提供相关信息。

25. 关于对获得人力资源管理授权的工作人员进行专门培训的问题，行预咨委会询问后获悉，正在努力开设征聘管理人认证课程，以确保征聘管理人具备履行职能所需的足够知识。这一课程将支持实体一级征聘专业化，预计将在 2023 年完成并向征聘管理人推出。行预咨委会在其关于 2021-2022 年期间人力资源管理改革概览的相关报告中提出了评论意见和建议(A/77/728/Add.1，第 32 段)。

高级管理人员的授权和问责

26. 关于权力下放框架下的中央监督和控制，行预咨委会获悉，由于管理改革，包括人力资源在内的所有职能领域的业绩指标监测都已集中管理。管理战略、政策和合规部的业务转型和问责司负责监测关于授权执行《工作人员条例与细则》以及《财务条例和细则》的秘书长公报(ST/SGB/2019/2)规定的工作。与人力资源管理有关的主要业绩指标包括地域分配和非地域分配职位的任用情况。

27. 行预咨委会关切地注意到，2018 年，总部和总部以外的 23 个部厅中仅有 2 个实现了高级管理人员与秘书长订立的契约中规定的目标，即在受地域分配限制的员额的任用人员中，至少有 50%来自无人任职和任职人数不足的会员国(见 A/75/765，第 29 和 30 段)。行预咨委会重申其建议，即大会请秘书长在关于问责制的今后报告中报告这方面的遵守情况，并确保今后对不遵守情况采取适当的问责措施(A/74/696，第 14 段)。行预咨委会将在其即将提交的问责制报告中就此提出进一步的评论意见和建议。

工作人员甄选 2.0 方案的原则和纲要

28. 秘书长报告(A/77/590)第 48 段所述工作人员甄选原则涉及工作职责和属性、征聘、评估方法以及评价和监测等领域。根据任何人只要愿意都可提出申请并得到平等对待的原则，报告指出，关于取消对一般事务及有关职类现任工作人员申请专业职类员额(“G 升 P”)的限制的提议将提交给大会第七十九届会议审议。行预咨委会回顾，秘书长曾向大会第七十三届会议提出类似提议(A/73/372/Add.1)，其评论意见和建议载于相关报告(A/73/497)。行预咨委会注意到，秘书长报告中提出的工作人员甄选原则之一载有向第七十九届会议提出的需要大会审查的“G 升 P”提议(见下文第 32 和 33 段)。

29. 方案纲要载于报告第 49 段。其中指出，征聘部分由三个工作流程组成，流程内和流程间有多个项目：全面职务分析和技能鉴定；目前和未来的评估方法和工具；确保工作人员甄选的问责制和灵活性。行预咨委会还索要了关于征聘部分的更多资料和说明。一些要点总结如下：

(a) **作用和职责。**秘书处称，并非征聘专家的征聘管理人除了其方案和管理职责外，还承担绝大多数工作。关于整个征聘流程中的作用和职责的审查将确定应集中执行的步骤和应向征聘管理人提供的额外支助。秘书处将考虑如何使现行征聘工作进一步专业化，以便受益于更加集中和(或)标准化的服务。秘书处不打算改变目前向各实体负责人下放的权力；

(b) **职位空缺所需的资格。**具体而言，应根据所需的知识、技能和能力，提出关于预先确定的工作经验和教育(经验年数按职类和职级确定，并用于筛选申请)的当前要求(见 A/77/590，附件)。秘书处认为，不应将经验和学历与其他征聘工具和方法区别对待。也就是说，每一个征聘流程都应从确定职位空缺所需的知识、技能和能力开始，只有职位所需的具体知识、技能和能力与经验可与学历证书直接对应的情况下，才应要求具备上述经验和学历证书。在作出最后甄选决定时，秘书处倾向采取的方法是审查通过与所需知识、技能和能力有关的所有评估

获得的各种申请人信息，在整个招聘流程中妥善管理这些信息，并据此整合算出每个申请人的综合得分；

(c) **通用职位说明。**报告指出，当前的说明已经过时，没有载列与职责有关的所需知识、技能或能力，这些将通过包容性职务分析进行重新设计和更新。行预咨委会获悉，本组织面临的一个挑战是，当前的职位说明不一定反映对今后而言重要的能力。因此，人力资源厅正在计划开展一次分析，以审查职位说明，并建立一个不断更新这些说明的新流程。秘书处称，由于更新所有职位说明和制定新的职位说明是一项艰巨的任务，在预期时间表内开展这项工作所需的资源可能成为一项挑战。这项工作还需要全面改革评价申请者的现有方法和工具，并重新调整工具，以有效评估新能力；

(d) **评估。**目前，除了胜任能力面试外，招聘管理人评估候选人的最常用方式是作文式测试。秘书处计划实现今后评估方法的多样化，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。

30. 关于实行工作人员甄选 2.0 方案产生的费用估计数，行预咨委会询问后获悉，由于工作人员甄选 2.0 方案尚未确定新的工作人员甄选办法，而且各种工作流程正在建立之中，因此，估测一次性投资费用为时尚早，例如某些招聘职能专业化或从第三方供应商购买评估解决方案的费用，以及在整个招聘流程中支持招聘管理人所需的运行费用。行预咨委会还获悉，由于目前的情况不可持续，可以合乎现实地假设，需要增加专职工作人员(或培训和调动现有工作人员)，以牵头和支持与制定、验证和监测招聘流程有关的技术事项。

31. 行预咨委会询问后获悉，由于工作人员甄选 2.0 方案尚未确定新的工作人员甄选办法，而且各种工作流程和相关项目正在建立之中，因此尚未审查将招聘流程全部或部分外包的可能性。出于同样的原因，将在本方案下对现行工作人员甄选制度变革带来的风险进行评估。至于为何用 2.0 一词来描述工作人员甄选制度的新改进版本，行预咨委会获悉，一旦在工作人员甄选 2.0 方案下进行的变革在未来几年里取得成果，更合适的做法可能是考虑完全放弃版本概念，转而使用较温和的“永久测试”概念，其中涉及通过连续和频繁的小规模更新来实现升级。“永久测试”的概念将表明，工作人员甄选制度永远不会尽善尽美，总有改进余地(另见上文第 8 段)。

32. 行预咨委会注意到，由于秘书处工作人员甄选 2.0 方案尚未确定新的工作人员甄选办法，秘书长的报告没有详细说明 2023-2026 年期间将如何采用和实施这一新办法。因此，行预咨委会认为，需要就工作人员甄选 2.0 方案提供更多信息和说明，供大会审议和核准。此类信息和说明包括确定招聘流程下的集中和个人的作用和职责；从目前的申请人资格要求(工作经验和教育)过渡到将针对每个职位空缺确定的知识、技能和能力纳为同等要素；建立一个适当的评估程序，以明确和客观的标准来避免偏见，并公平对待所有申请人；编制工作人员甄选 2.0 方案的详细执行计划和时间表。

33. 因此，行预咨委会建议大会请秘书长提供详细资料，说明实施新的工作人员甄选办法所需的额外资源。行预咨委会相信将在大会审议本报告时向大会提交更多相关信息，而且秘书长关于人力资源管理的下一次报告将提供最新信息。

B. 外联

34. 秘书长的报告指出，征聘部分将得到重新调整的外联办法和青年专业人员方案的支持(A/77/590, 第 49 段)。行预咨委会询问后获悉，在过去几年里，人力资源厅根据相关领域的经验教训、数据分析和最佳做法，启动了一些新举措，并继续加以发展和改进。优先事项是通过加强多层面雇主品牌宣传，包括定制培训、宣传材料、招聘会和活动、利用国家和区域就业委员会或多媒体发布的广告，以公平的外联和内部措施，面向来自无人任职和任职人数不足的会员国的人才。在推进公平地域分配和在尽可能广泛的地域基础上征聘工作人员方面取得进展是一项共同责任；因此，秘书处与会员国之间的有效协作至关重要。

35. 行预咨委会认识到外联在吸引人才、特别是来自无人任职和任职人数不足的会员国的人才方面的重要作用。行预咨委会注意到，秘书长的报告没有说明工作人员甄选 2.0 方案中重新调整的外联办法，并相信将在大会审议本报告时以及在秘书长关于人力资源管理的下一次报告中向大会提供有关资料。行预咨委会在其关于 2021-2022 年期间人力资源管理改革概览的相关报告增编(A/77/728/Add.1)中就外联工作提出了评论意见和建议。

36. 关于与大会第 76/306 号决议所设联合国青年问题办公室的协作，行预咨委会询问后获悉，管理战略、政策和合规部继续支持努力提高青年在本组织的代表性。该部与联合国青年问题办公室协作，开展各种外联活动，宣传联合国的工作和本组织作为青年首选雇主的形象。在人才管理方面，该部与人力厅合作，扩大和推广联合国各实体吸引青年人才的成功人力资源模式，如青年专业人员方案和联合国志愿人员方案。其办法是将《联合国青年战略》和关于青年的观点纳入其他人力资源战略，如地域多样性战略、性别均等战略和联合国残疾包容战略，通过跨部门视角从最广泛意义上考虑多样性。行预咨委会鼓励努力增进青年在联合国的代表性，包括通过特别是面向发展中国家青年的实习和就业机会，如初级专业干事方案、青年专业人员方案和联合国志愿人员方案，将其作为本组织年轻化努力的一部分(见 A/77/605, 第 17 段；另见 A/77/729, 第 21 段和 A/77/728/Add.1, 第 14 段)。

C. 青年专业人员方案

37. 秘书长的报告指出，青年专业人员方案是工作人员甄选 2.0 方案的三个组成部分之一(见上文第 20 段)，对该方案的分析结果显示，与现行工作人员甄选制度中确定的趋势有更广泛的相似之处。报告指出，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(A/77/590, 第 45 和 49 段)。

38. 行预咨委会询问后得到 2012-2019 年期间按区域组分列的青年专业人员方案申请资料(见下文表 3)。

表 3

按区域组分列的 2012-2019 年期间青年专业人员方案申请情况

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	百分比	
						(7)=(5)/(4)	(8)=(6)/(5)
区域组	申请	召集的申请人	通过笔试的 申请人	应召参加口试的 申请人	列入名册的 申请人	通过笔试和 应召参加口试的 申请人	通过口试并 列入名册的 申请人
非洲国家	20 218	5 086	3 588	108	70	3	65
亚洲-太平洋国家	54 607	9 503	6 110	330	210	5	64
东欧国家	10 114	4 164	2 897	132	93	5	70
拉丁美洲和加勒比国家	17 376	4 380	2 801	126	80	4	63
西欧和其他国家	45 326	10 389	7 572	568	389	8	68
共计	147 708	33 529	22 972	1 264	842	6	67

39. 行预咨委会回顾，大会第 65/247 号决议核准在 2011 年推出青年专业人员方案。该方案借鉴并取代了以前的国家竞争性征聘考试，并结合了其他职类工作人员进入专业职类的竞争性征聘考试(“G 升 P”)(A/69/572，第 98 段)。该方案在申请资格方面保留了 32 岁的最高年龄限制。

40. 关于可安置青年专业人员方案成功候选人的现有员额库，行预咨委会回顾，大会作出了下列决定：

(a) 大会在第 65/247 号决议(第 36 和 37 段)中，(一) 请秘书长在 2012 年 12 月 31 日前，作为一项一次性特别措施，作出努力，将截至 2009 年 12 月 31 日名列名册、通过国家竞争性征聘考试的候选人安置到须按地域分配的 P-3 员额；(二) 核准使用通过经常预算和自愿捐款供资的外地业务中 15% 的 P-1 和 P-2 职等员额，但有一个理解，即其余此类职位以及通过维持和平预算供资的 P-1 和 P-2 职等的职位均须公布征聘；

(b) 大会在第 67/255 号决议(第 36 和 37 段)中，(一) 确认应根据有关候选人的资格、相关职务说明中的要求和员额之有无，将青年专业人员方案获聘候选人的职等定为 P-1 或 P-2 级；(二) 认可行预咨委会报告第 46 段所述安排，根据这种安排，属于参加国家竞争性征聘考试或青年专业人员方案国国民的工作人员如果符合资格标准，可作为外部候选人申请参加这项考试或方案(一般事务人员参加国家竞争性征聘考试安排)，并表示希望青年专业人员方案和一般事务人员参加国家竞争性征聘考试安排都将改善任职人数不足和无人任职会员国的地域代表性。

41. 秘书长在其题为“秘书处的组成：工作人员情况统计”的报告(A/77/580，第 51、76 和 77 段)中报称，2021 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间，62 个会员国应邀

参加了青年专业人员方案，方案名册上的 50 名候选人(23 名妇女和 27 名男子)获各实体任用。在同一时期，P-2 职等工作人员的辞职率远高于其在秘书处的任职率，其中 11.3%是青年专业人员方案成员(来自亚太、东欧、西欧和其他国家集团的人数相等)。

42. 关于青年专业人员方案成功候选人名册的期限，行预咨委会回顾，大会第 71/263 号决议认可秘书长的提议，将青年专业人员方案成功录取的候选人在名册上的保留时间从两年延长至三年(见 A/71/323，第 52 (d)段)。

43. 此外，应大会第 67/255 和 68/252 号决议的要求，秘书长在大会第六十七届、第六十九届和第七十一届会议上提交了关于青年专业人员方案执行情况的报告，其中包括对青年专业人员方案考试方法和形式进行全面审查，以及制定和执行措施，加快成功候选人的任用安排。

44. 行预咨委会回顾，大会强调青年专业人员方案在改善无人任职和任职人数不足的会员国的地域代表性以及确保秘书处持续年轻化方面的重要作用(第 71/263 和 67/255 号决议)。行预咨委会注意到青年专业人员方案旨在使无人任职和任职人数不足的会员国的任职人数达到适当比例，但建议大会请秘书长提供关于该方案执行情况的全面最新资料，特别是任用率。

45. 此外，行预咨委会建议大会请秘书长在其关于人力资源管理的下一次报告中，提出进一步延长名册所附时限的备选办法以及确保更成功地任用名册所列候选人的机制(另见 A/77/7，第一章，第 45 段)。行预咨委会还认为，增加 P-2 职等须按地域分配的起职位将有利于更有效地为青年专业人员方案的成功候选人安排职位，并在适当幅度内改善地域代表性，为此应利用今后几年大量人员退休带来的机会。

五. 人力资源管理下的其他事项

新流动办法的执行情况

46. 行预咨委会回顾，大会第 68/265 号决议(第 3 段)核准了改进的管理下流动框架，并授权秘书长实施改进的流动框架，以期在 2016 年开始对一个职类实施流动，在 2017 年对另一个职类实施流动，此后每年开始对两个职类实施流动(第 7 段)。大会在同一决议中强调，管理下流动框架应确保公平分担在艰苦工作地点服务的负担(第 4 段)，并请秘书长确保管理下流动不会对在联合国和平与安全、发展和人权等支柱下执行任务的工作产生负面影响(第 9 段)。2017 年 12 月，秘书长决定暂停实施流动框架，以全面审查和分析其惠益和挑战(见 ST/SGB/2016/2/Rev.1)。随后，秘书长提交了题为“工作人员流动新办法：为工作人员提供在职学习和技能发展机会，打造一个灵活的本组织”的报告(A/75/540/Add.1)，并提交给大会第七十五届会议(见上文第 6 段)。行预咨委会的评论意见和建议载于其相关报告(见 A/75/756，第 8-10 段)。

47. 秘书长的报告指出，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(A/77/590，第 22 段)。行预咨委会询问新的整合办法是否与秘书长的上一次报告(A/75/540/Add.1)提出的拟议办法完全相同后获悉，工作人员流动方面的新办法是在上一次报告的基础上进一步制定的，预计将在 2023 年第一季度颁布关于流动的行政指示并附有准则。此外，已重新配置 Inspira 系统，以适应流程自动化。行预咨委会还获悉，第一次流动工作将于 2023 年秋季启动，各实体负责人将于次年春季作出最终改派决定，以便工作人员在 2024 年整个夏季为搬迁做好准备。关于与新流动办法有关的费用估计数，行预咨委会询问后获悉，秘书长关于流动的上一次报告(A/75/540/Add.1)提供了费用估计分析，并预计在现有资源范围内匀支。

48. 行预咨委会回顾，在其关于流动的上一次报告(A/75/756，第 10 段)中，行预咨委会注意到秘书长制定的办法范围很大，涵盖整个秘书处，期限很长，几乎跨越 40 年，预测费用预计在实施的头八年中将增加一倍以上，从 3 680 万美元增至 7 690 万美元。此外，行预咨委会认为，该办法的主要组成部分仍未确定，或需要进一步分析和澄清，在其对外部征聘的潜在影响、问责和所涉经费问题以及相关保障措施方面，尤为如此。行预咨委会当时建议大会请秘书长考虑到行预咨委会的意见和建议，进一步拟定提议的主要内容，并提交一份详细报告，供大会在第七十六届会议主要会期期间审议及核准。

49. 行预咨委会注意到，秘书长的报告(A/77/590)没有提供信息，说明在秘书长上一次报告基础上进一步制定的工作人员流动方面的新的整合办法。行预咨委会还注意到，秘书处将在 2023 年开展年度流动工作，并在大会审议流动方面的新的整合办法之前，于 2023 年第一季度颁布关于流动的行政指示。行预咨委会承认，根据《联合国工作人员条例》条例 1.2(c)，⁵ 秘书长有权在本组织内横向调动工作人员，但行预咨委会认为，本应向大会介绍此类全秘书处的大规模流动框架，并详细说明其执行情况和所涉费用问题(见上文第 46-48 段)。行预咨委会认为，这是应由大会审议的政策事项(见上文第 6 段)。

公平地域代表性及对战略的需求

50. 回顾《联合国宪章》第一百零一条和大会关于实现秘书处公平地域分配的第 71/263 号决议(第 9 和 17 段)，行预咨委会重申其建议，即大会请秘书长制定一项改善地域代表性的通盘战略，包括具体行动、基准和时间表，这些行动、基准和时间表应成为提交大会审议的总体人力资源管理框架或战略的一部分(见上文第 15 段)，并结合经改进的工作人员甄选方案(见上文第四节)(见 A/75/765，第 18 段；A/73/497，第 69 段)。

⁵ 工作人员条例 1.2(c)规定：“工作人员应服从秘书长的命令，接受秘书长的指派担任联合国的任何工作或职务。秘书长在行使职权时，应寻求确保根据情况为工作人员履行所负职责作出一切必要的安全和保障安排。”

扩大招聘时间表

51. 行预咨委会询问后获悉，目前正在努力考虑如何利用“团结”系统和 Inspira 之间共享的数据，追踪从员额设立或空缺之日到入职的端到端招聘流程；然而，目前没有完成这项工作的时间表。行预咨委会再次建议大会请秘书长按职类对从员额空缺或设立之日到入职之日的整个招聘过程的每个阶段进行更多分析，包括员额叙级所需的时间(从管理人员提出请求之日到人力资源管理人员核准之日)，重点放在每个阶段对招聘延误的影响上，并在其关于人力资源管理的下一次报告中提供有关数据(见 A/75/765，第 31 段；A/73/497，第 42 段；A/71/557，第 28 和 29 段以及第 67/255 号决议)。

空缺员额和员额留置期限

52. 关于空缺员额，行预咨委会注意到的一个问题是如何报告此类员额，以及在某些情况下被任命的工作人员未出任的员额因工作人员的员额留置权等某些原因未被视为空缺。行预咨委会要求提供关于员额留置权问题的资料及有关条例和细则，包括留置期限限制。行预咨委会获悉以下情况：(a) 题为“借调派往特派团和从特派团返回”的 ST/AI/404 号行政指示概述了对临时派任其他职务的工作人员给予最长两年留置权的做法；⁶ (b) 关于工作人员甄选制度的 ST/AI/2010/3/Rev.1 号行政指示也反映了这一做法，其中涉及借调到联合国内独立管理的基金和方案的工作人员，并增加了两年之后再获得三年内保留返回派出组织的权利(或称为“一般留置权”)的可能性。⁷

53. 行预咨委会回顾，秘书处与联合国各基金和方案合作，启动了对本组织政策框架的全面审查。2017 年和 2018 年，简化、更新或新制定和颁布了 102 项行政通知，废止了 95 项通知，因为已经过时和不再需要(见 A/73/497，第 22 段)。行预咨委会回顾，2008 年大会第 63/250 号决议核准了新的合同安排和统一服务条件。行预咨委会注意到，ST/AI/404 号行政指示是在决议通过之前颁布的，范围有限，侧重于特派工作人员，ST/AI/2010/3/Rev.1 号行政指示虽是在决议之后发布的，但规定了借调到联合国系统的秘书处工作人员对特定职位的留置期限(见上文第 52 段)。行预咨委会支持秘书处内和整个联合国系统的工作人员流动，但认为有必要审查相关行政发文，以澄清员额留置权的要求、范围和期限以及空缺员额状况。行预咨委会建议大会请秘书长进行这一审查并在其关于人力资源管理的下一次报告中并提供最新情况。

⁶ 根据该行政指示，“在最多两年的期间，结合工作人员的特派任务，派出部/厅负责确保持有永久或长期任用合同的借调工作人员的员额被冻结。这些员额只能通过必要时临时招聘替代工作人员或通过临时工作人员调动(包括必要时提供特别职位津贴)来填补。如果拟议将特派借调期限延长两年以上，除非有继续冻结原部门员额的具体书面协议，否则无法授予任何延期”。

⁷ 根据该行政指示，“借调到联合国内独立管理的基金或方案、专门机构或联合国共同制度组织的工作人员应享有留置特定职位的权利，最长两年。如果工作人员在借调期间申请秘书处的职位空缺，将被视为内部申请人。两年后，如果工作人员希望继续借调，则应放弃具体职位的留置权，但工作人员保留返回秘书处的权利，最长五年。五年期满后，应启动调至接收组织的程序，除非工作人员希望返回秘书处。在返回秘书处方面，工作人员有资格申请职位空缺。申请秘书处其他职位空缺未获成功的工作人员将有权按借调派出时职等返回秘书处”。

认可和奖励框架

54. 秘书长的报告指出，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(A/77/590，第 23 段)。行预咨委会询问后获悉，秘书处正在制定一个认可和奖励框架，以拟订秘书处认可和奖励工具、流程和个人倡议的组织办法，并就此提供指导和咨询意见。行预咨委会获悉，在信念以及任务规定方面均需要规定秘书处对认可和奖励的立场：大会第 72/255 号决议核准了国际公务员制度委员会提议的关于确认联合国系统内各实体不同业绩水平的考绩和管理原则和准则。行预咨委会获悉，预计该框架将于 2023 年第一季度敲定，并将在制定后公开发布。

六. 结论

55. 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(A/77/590，第 50 段)。

56. 行预咨委会询问后获悉，虽然没有具体要求大会作出决定，但秘书处正在寻求会员国在 2023 年到 2026 年支持秘书长报告(A/77/590)中强调的所有优先事项。秘书处正在现有框架内制定、加强人力资源管理并使之现代化。如果工作取得进展，可能会要求改变政策，并将寻求大会予以核准。行预咨委会的评论意见和建议载于本报告(另见上文第 15、32 和 33 段)。