



第七十七届会议

议程项目 143

人力资源管理

2021-2022 年期间人力资源管理改革概览

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 2021-2022 年期间人力资源管理改革概览的报告(A/77/590/Add.1)。行预咨委会在审议该报告期间会晤了秘书长的代表，他们提供了补充资料，作出了澄清，最后提出了于 2022 年 12 月 28 日收到的书面答复。

2. 秘书长的报告根据大会第 71/263 号决议提交，评估了 2021-2022 年报告所述期间人力资源管理改革的进展情况，并对照成果介绍了迄今为止改革的实施进展情况。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另一份报告(A/77/590)详细介绍了各项拟议行动。行预咨委会询问后得到自第六十五届会议以来向大会提交的秘书长报告和大会所采取行动的清单，以及自第七十三届会议以来大会未采取行动的人力资源相关事项报告的清单。行预咨委会询问后还得到 2018 年至 2022 年间印发的 234 份秘书长公报、行政指示和情况通报的清单。行预咨委会相信，在大会审议本报告时，将向大会提供关于第七十三届会议以来采取的政策和举措的最新资料和说明，包括酌情提供所涉经费估计数(见下文第 33 段)。

二. 2021-2022 年期间人力资源管理改革概览

3. 秘书长在报告中以 2021-2022 年为重点，概述了秘书处在落实人力资源管理改革报告方面力求实现的三项长期成果的实施进展情况。秘书长在报告第二节中讨论了多样性方面的各项成果，包括公平地域分配、性别均等、年轻化、使用多



种语文、消除工作场所中的偏见和种族主义、残疾包容和外联。第三节介绍了灵活性方面的成果进展，涉及多技能、流动和适应性强的人才队伍的规划、聘用、部署和学习，包括员工队伍规划、人才招揽、学习和发展、职业支助以及工作人员流动的新办法。第四节介绍了在有利的政策框架、有利的业绩和人力资源风险管理以及关照义务责任的切实履行的支持下在高效率人力资源服务方面取得的进展，包括人力资源政策和咨询服务、灵活业绩管理、行为和廉正以及卫生和健康。最后，第五节介绍了改革推动因素的进展情况，这些因素包括创新、数字化和持续改进、系统地使用数据和证据、业务连续性、工作人员的参与(A/77/590/Add.1，摘要以及第 1-2 段)。

三. 多样性方面的成果

公平地域分配

4. 秘书长在报告中解释说，2017 年至 2021 年，处于适当幅度内的会员国数目略有增加，从 103 个增至 106 个，2020 年达到峰值，为 109 个。同一时期，任职人数不足的会员国数目减少得更为显著，从 44 个减至 36 个，2019 年达到最低数目 34 个。无人任职的会员国数目略有增加，从 19 个增至 21 个，而任职人数过多的会员国数目也从 27 个增至 30 个。针对大会决议(最近一次是在第 71/263 号决议)中指出的进展缓慢问题，秘书长于 2020 年制定并启动了地域多样性战略，目前正在完善和更新该战略。该战略制定了路线图，在以下三个方面开展活动：(a) 指导：内部指示、信息传递、监测、提高认识以及针对各实体的高层管理人员和业务活动，同时加强问责机制；(b) 外联：通过旨在加强候选人名册的现有和新的工具和平台，采用有的放矢的方法宣传职位空缺信息；(c) 伙伴关系：借助伙伴关系和网络并利用会员国、其他联合国实体和国际组织的知识、经验和资源，支持实现地域分配目标(同上，第 3-5 段)。

5. 行预咨委会询问后获悉，尽管秘书处为实现公平地域分配不断作出努力，但仍然面临挑战。其中一项挑战主要是由于来自无人任职和任职人数不足的会员国的申请人数不足，另一项挑战与工作人员甄选制度有关。行预咨委会还获悉，为了更好地了解影响本组织实现公平地域分配目标的各种因素，秘书处进行了一次详细分析。主要分析结果载于秘书长关于截至 2020 年 12 月 31 日秘书处组成的报告(A/76/570)。其中一些因素在秘书长关于秘书处组成的前几份报告(如 A/75/591)中已进行审查，为计划实施的秘书处工作人员甄选制度全面改革举措(工作人员甄选 2.0)提供了参考。据秘书长称，秘书处根据证据得出结论认为，现行征聘程序的缺点是系统性和结构性的，需要通过政策、流程和技术变革加以纠正。因此，秘书处将按照秘书长关于 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)所述，启动工作人员甄选 2.0 项目，以解决这些不足之处。行预咨委会询问后还获悉，过去两年实施地域多样性战略的经验教训表明，有针对性的持续努力对于外联活动至关重要。此外，还需要强调要为实现预期目标建立伙伴关系。有关该战略更新事宜的协商正在进行中，但该战略将继续在目标上与秘书

长的承诺保持一致，即依照《联合国宪章》第一百零一条，在地域分配员额中实现更广的地域分配，并从尽可能广泛的地域征聘工作人员。

6. 行预咨委会回顾，《联合国宪章》第一百零一条第三项规定，征聘办事人员时，于可能范围内，应充分注意地域上之普及。行预咨委会还回顾，大会第 71/263 号决议(第 9 和 17 段)要求在秘书处实现公平地域分配(见下文第 9 段；A/75/765，第 18 段)。行预咨委会在其关于“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”的报告(A/77/728)中提出了进一步意见。

性别均等

7. 秘书长在报告中指出，2021 年，专业及以上职类和外勤事务职类女性占比达到 42.2%，比 2020 年提高 1.3 个百分点，比基准年 2016 年提高 7.2 个百分点。然而，在维持和平行动、特别政治任务和其他政治存在中实现均等方面仍然存在重大挑战，原因是女性申请者占比低(2020 年为 20.3%，而 2017 年为 18.6%)。秘书处继续努力实现性别均等目标，包括为此使用候选人名册和人才库等创新机制。具体而言，自 2014 年以来，通过高级职位妇女候选人名册举措，任命了 58 名 P-5 至副秘书长职等人员，其中约 70%被任命至维持和平行动、特别政治任务和其他政治存在(A/77/590/Add.1，第 6-7 段)。行预咨委会肯定秘书长为提高女性在本组织工作人员总数中的总体比例所取得的努力成果，相信秘书长将继续吸引和留住更多的女性工作人员在外地行动中工作，包括在专业及以上职类中任职。

8. 行预咨委会询问后获悉，自 2017 年启动全系统性别均等战略以来，本组织一直在采取步骤，争取到 2030 年在本组织各级实现 50/50 性别均衡的目标。在该战略实施的第一阶段，对定期、连续或长期/无限期任用的 P-1 及以上职等国际工作人员适用了所设定的目标。该战略第二阶段的重点是扩大战略，涵盖一般事务人员和本国专业干事。作为上述步骤的一部分，2020 年发布了关于实现性别均等的暂行特别措施的行政指示(ST/AI/2020/5)。根据该行政指示，达到 47%至 53%的幅度即视为均等。这些措施适用于各实体内尚未实现性别均等的各职等的甄选和任用。据秘书长称，这些措施将继续适用于本组织尚未达到幅度的各实体的各职等。如果一个实体经评估在所有职等都实现了可持续的均等，则该实体将暂停实施特别措施。行预咨委会询问后得到了根据联合国全系统性别均等看板提供的最新资料编制的共同制度工作人员性别细目(见表 1)。

表 1
联合国共同制度工作人员性别细目

组织	妇女工作人员(百分比)
联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)	76
国际劳工组织国际培训中心	67
国际法院	65
联合国系统职员学院	61
联合国志愿人员组织	60

组织	妇女工作人员(百分比)
联合国大学	59
世界贸易组织	59
泛美卫生组织	59
国际贸易中心	58
国际农业发展基金	57
联合国教育、科学及文化组织	56
联合国合办工作人员养恤基金	56
《联合国气候变化框架公约》	55
国际公务员制度委员会	55
世界知识产权组织	54
国际电信联盟	54
国际民用航空组织	54
国际劳工组织	54
联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署	53
联合国粮食及农业组织	52
联合国项目事务署	51
联合国人口基金	51
世界气象组织	50
世界卫生组织	50
联合国开发计划署	50
联合国巴勒斯坦难民救济和工程处	49
联合国儿童基金会	49
联合国训练研究所	49
国际移民组织	47
万国邮政联盟	46
联合国资本发展基金	45
联合国工业发展组织	43
联合国难民事务高级专员	42
联合国秘书处	42
国际原子能机构	40
世界粮食计划署	39
国际海事组织	35
联合国国际电子计算中心	32

9. 表 1 显示,总的来看,约有 66%的共同制度实体实现了 50/50 的目标。约 47% 的实体超过了秘书处确定的 47%至 53%的幅度,29%的实体在 47%至 53%的幅度之间,24%的实体低于该幅度。行预咨委会回顾大会、包括其第 71/263 号决议规

定的 50/50 性别均衡的目标，并注意到秘书长计划在已达到 47%至 53%幅度的实体中暂停实施暂行特别措施。行预咨委会相信，在大会审议本报告时，将向大会提供关于暂行特别措施适用情况和最优性别均衡目标的进一步说明和资料。行预咨委会在其关于“秘书处的组成：工作人员情况统计”的报告(A/77/729)中提出了进一步意见。

年轻化

10. 据秘书长介绍，已对青年专业人员方案作出各种改进，包括自 2018 年以来通过在线平台举行考试，这增加了候选者的参考机会。报告称，秘书处在 2021 年对该方案进行了审查，得出的结论是，虽然青年专业人员方案与最初的愿景及其目标相一致，但仍存在改进和更新的机会。为推进年轻化目标所作的进一步努力包括：修订工作人员甄选政策，以促进年轻化；倡导并支持各实体设立初始职级职位，包括为此编写一份指导文件，其中解释了如何应用此类模式(A/77/590/Add.1, 第 8-9 段)。

11. 行预咨委会询问后获悉，根据大会第 65/247 号决议，青年专业人员方案旨在改善公平地域分配，因此，只有无人任职、任职人数不足或有可能出现这两种情况的会员国的国民才有资格参加该方案。行预咨委会还获悉，所有通过青年专业人员方案考试的候选人，包括通过一般事务人员晋升专业人员考试(G 升 P)的工作人员，都被列入地域分配员额征聘名册。列入名册的候选人，包括 G 升 P 候选人，在等待安排青年专业人员方案员额职位时，可申请包括临时员额在内的非地域分配员额，并可被纳入征聘考虑(见 ST/AI/2012/2/Rev.1)。不过，地域分配员额可征聘的 G 升 P 工作人员人数有一个上限，最多不超过某一年青年专业人员方案下可提供职位的 10%。行预咨委会询问后还获悉，此外，过去三年，每年在青年专业人员方案下安排职位的成功候选人数量保持在 25 至 50 人之间，相对较少，主要原因是 P-2 职等职位中的地域分配职位不到一半。行预咨委会还获悉，截至 2022 年 9 月 30 日，在由在职工作人员担任的 1 399 个 P-2 职等员额中，416 个是地域分配职位。

12. 行预咨委会询问后还获悉，没有集中跟踪在职青年专业工作人员的辞职情况。因此，没有关于留用率的数据。记录中也没有候选人退出青年专业人员方案名册的情况。不过，拒绝录用的候选人会被从名册中除名，这种情况会被跟踪。自列入名册之日起三年内未被选中的成功候选人也将在三年期结束时被从名册中除名。

13. 行预咨委会询问后获悉，秘书处于 2022 年 7 月修订了关于工作人员甄选制度的行政指示(ST/AI/2010/3/Rev.1)，以支持加快推进青年包容、就业、职业发展和满意度的各项努力，取消了限制工作人员只能申请同一职等或比其目前职等高一个职等的职位的资格标准。为确保各实体考虑年轻化的机会，秘书处在年度预算指导方针中列入了指导意见，强调需要将员工队伍能力列为优先事项，鼓励各实体考虑初级员额、审查现有员额的改叙问题，并概述了因现有空缺或预计将由退休引起的空缺而进行此类改叙的机会。秘书处打算在工作人员甄选 2.0 方案的框架下进一步解决这些障碍。

14. 行预咨委会重申,秘书处的人员配置情况显示 D-1 及以上职等高级员额的数量和比例高,并且削减初级专业人员职等可能会对重振秘书处工作人员队伍的努力造成不利影响(另见 A/77/7, 第 45 段; A/76/7 和 Corr.1, 第 52 段; A/75/7 和 Corr.1, 第 49 段)。行预咨委会注意到在年轻化方面所作的努力,主要是取消了限制工作人员只能申请同一职等或比其目前职等高一个职等的职位的资格标准,但认为这些努力应在不对本组织内部地域分配和性别均衡产生不利影响的情况下以公平、透明的方式进行,相信在大会审议本报告时将向大会提交关于相关利弊的更详细资料,并在下一次概览报告中载列这些资料。行预咨委会在其关于“秘书处的组成:工作人员情况统计”的报告(A/77/729)和关于“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”的报告(A/77/728)中提出了进一步意见。

使用多种语文

15. 秘书长在报告中指出,2017 年开始协调统一语文学习,这一工作于 2021 年收官,成果是制定了《联合国语文框架》。该框架在六种正式语文之间建立了一致性和连贯性。2021 年,又开始了统一语文资格考试范围、内容和评分标准的进程。此外,为提供在线便利和线上授课,还对语文培训进行了迅速调整,其例证是,2019 年至 2020 年期间,所有正式语文的在线课程数几乎增加了两倍,从 130 门增加到 351 门。语文课程总量略有减少,从 2019 年的 481 门降至 2022 年 8 月的 378 门(A/77/590/Add.1, 第 10-11 段)。行预咨委会回顾,大会在其第 77/262、75/252、73/346 和 71/263 号决议中强调联合国六种正式语文的平等至关重要,在联合国活动中使用多种语文也很重要,并重申需要尊重秘书处两种工作语文的平等。行预咨委会再次建议大会请秘书长进一步采取措施,改进使用多种语文的情况,平等和适当对待所有六种正式语文,并在下次提交方案预算时提供最新情况(另见 A/77/7, 第 57 段)。

消除工作场所中的偏见和种族主义

16. 秘书长在报告中回顾,联合国于 2020 年 9 月成立消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组,于 2022 年初启动了战略行动计划。鉴于该计划需要追加资源,秘书处编制了相应的拟议资源,并通过秘书长关于在联合国秘书处消除种族主义、促进人人享有尊严的报告(A/76/771)提交大会,大会据此授权设立一个专门小组,监督该计划的执行情况(A/77/590/Add.1, 第 12 段)。行预咨委会询问后获悉,处理和报告包括种族主义和种族歧视在内的歧视问题,是在关于处理歧视、骚扰(包括性骚扰)和滥用职权问题的秘书长公报(ST/SGB/2019/8)所规定的违禁行为范围内进行的。并未责成/授权秘书处任何具体员额和职位直接或专门处理种族主义和种族歧视问题。不过,秘书处内有一些职能部门,按照上述秘书长公报的规定,并作为相关部门的总体任务和职责的一部分,处理和报告涉及违禁行为和问责的事项,包括种族主义事项。这些职能部门包括各部厅的执行办公室、人力资源厅行政法司、内部监督事务厅调查司、道德操守办公室以及业务转型和问责司。行预咨委会注意到联合国为打击种族主义和种族歧视所作的长期努力,回顾其建议,即建议大会请秘书长与联合国系统各实体合作,根据更广泛的数据来源

和进一步的分析，包括来自征聘过程的数据和分析，完善战略行动计划，供大会审议(另见 A/76/7/Add.39，第 3、7 和 8 段)。

残疾包容

17. 秘书长的报告提到了 2019 年在全系统启动的联合国残疾包容战略。根据大会第 74/144 号决议，秘书长提交了关于该战略执行情况的进度报告，其基线数据显示，整个联合国系统在残疾包容方面的实际状况与理想状况之间存在 46% 的差距，而秘书处的这一差距更是高达 51%。2019 年和 2021 年，秘书处分别完成了第二次和第三次联合国工作人员参与度调查，其中包含一个关于残疾自我认定的问题。2019 年，有 0.3% 的答复者自认为有残疾，而 2021 年这一比例为 0.29%。调查结果还显示，残疾人的满意率与秘书处的平均水平相比存在巨大差距。为解决这一问题，开展了若干活动，包括 2021 年在全系统启动残疾人雇员资源小组。该小组除其他外起到论坛的作用，在作出影响残疾员工的决定时，系统地征求他们的意见。得益于这种接触，关于合理便利的准则得以制定，并将很快推出。同样在 2021 年，新设了一门在线多语种课程，题为“残疾包容：建设一个包容和无障碍的联合国”，向所有工作人员开放(A/77/590/Add.1，第 13 段)。行预咨委会询问后获悉，为支持包容残疾人和增强残疾人权能，还采取了其他举措，包括：(a) 利用与促进残疾包容的组织的伙伴关系，传播职位空缺信息，提高认识，确保制定标准，使员工队伍的各个部分都到公平和平等的待遇；(b) 2022 年 8 月在 Inspira 中推出自愿作答的有关残疾自我认定的问题，使本组织首次能够收集残疾申请人的数据。这些数据不会用于征聘决定，而是用于衡量本组织成为残疾人首选雇主的能力。行预咨委会注意到秘书长为促进联合国系统中的残疾包容而采取的措施，相信将作出更多努力，为残疾人促进员工队伍的多样性，包括采取具体措施，为征聘流程提供便利，并按照大会各项决议，包括第 73/273 号决议的要求，改善无障碍环境。

外联

18. 秘书长解释说，秘书处的外联资源不仅不足以面向潜在的合格候选人开展直接外联，而且也不足以确保秘书处各实体之间的外联工作得到协调。在这方面，在现有资源限制范围内继续开展的外联活动包括：(a) 向各实体提供支持，并通过载有切实和具体的外联建议并逐年审查的实体行动计划加强问责机制；(b) 与无人任职和任职人数不足的会员国常驻代表团接触；(c) 向 350 多个妇女和残疾人组织以及与具体职位空缺有关的专业协会分发空缺职位信息；(d) 组织区域和全球职业宣讲活动；(e) 2020 年底启动联合国系统人才库倡议，将逐步使各实体能够开展直接外联。该系统的征聘功能于 2021 年 6 月上线，到 2022 年 8 月，该系统有 193 个国籍的 10.3 万多名用户，用户数量在当年的 8 个月内增加了近 1 倍(同上，第 14 段)。

19. 行预咨委会询问后获悉，全球人才库倡议是一个订阅形式的外联工具。个人可以使用简单的数字表格进行订阅，仅需提供最低限度的人员信息和专长领域。个人须自行订阅，订阅有效期为 24 个月。尽管订阅不是对具体职位空缺的完整申请，但征聘人员可以根据各自需要、人力资源需求和员工队伍目标，搜索和细

分订阅用户的数据，以确定潜在申请人的名单。截至 2022 年 12 月，人才库吸纳了来自所有会员国的超过 13.1 万名订阅用户。在所有用户中，妇女占 47.7%，18 至 35 岁年龄段人群占 50.9%，外部用户占 80.9%。当被问及是否是残疾人时，1.7%的用户回答是，1.2%的用户选择不回答。关于伙伴关系，行预咨委会询问后获悉，人力资源厅在整个秘书处发起了各种人才外联伙伴关系。人力厅最近与驻地协调员系统发展协调办公室和全球传播部签署了两项伙伴关系协定，以便在全球范围内，特别是在无人任职和任职人数不足的会员国，与联合国新闻中心系统地开展互动合作。行预咨委会注意到所开展的外联努力和所面临的挑战，特别是注意到这些努力是在现有资源范围内开展的。行预咨委会期待在下一概览报告中收到关于这些努力、包括人才库倡议的最新资料。行预咨委会在其关于“秘书处的组成：工作人员情况统计”的报告(A/77/729)中提出了进一步意见。

四. 灵活性方面的成果

员工队伍规划

20. 秘书长指出，2020 年，秘书处通过开展首次未来员工队伍能力需求分析，开始为将战略远见应用于人力资源管理奠定基础。业务性员工队伍规划在实体一级就人员配置审查、职位本国化、组织设计和其他相关议题提供建议和指导，同时为战略性员工队伍分析进程提供反馈。在整个期间，向 9 个客户实体(包括维持和平特派团、区域委员会、特别政治任务、特使办公室和各部门内的司/处)提供了专门支助，以协助具体实体的人员配置审查和员工队伍规划工作，并就此提供咨询意见。此外，2020 年以来还制定了多份指导文件和工具，包括员工队伍规划指南、业务性员工队伍规划在线培训课程、人员配置审查工具包、组织设计清单和职位本国化准则。此外，还成立了员工队伍规划和组织设计同业交流群，为各实体分享知识和良好做法提供平台。为促进和加强合规，除了持续提供支持外，2020 年还发布了编外人员模式全面概览，并在整个秘书处对这些模式的使用情况进行了审查(同上，第 15-18 段)。

21. 行预咨委会询问后获悉，业务性员工队伍规划在实体一级进行，并由业务支助部应要求提供咨询支持。对员额资源和结构的审查是在编制预算以及在同有关委员会审议拟议预算期间进行的。据秘书长称，业务性员工队伍规划提供与具体实体接触所得的反馈意见，这些意见会纳入战略性员工队伍规划进程，从而帮助确定和应对各实体在建设所需能力方面可能遇到的挑战，补充战略性员工队伍规划工作组提供的见解。在战略性员工队伍规划框架下进行的员工队伍分析会考虑到全球人力资源趋势，包括确定所需的员工队伍能力以及分析影响联合国员工队伍执行任务方式但不属于业务工作方法的内外部因素。在分析全球劳动力趋势时会利用全球资源，如世界经济论坛、世界银行和国际劳工组织的研究，对需求大的技能、未来的工作、征聘趋势和新兴职业等进行评估。

22. 行预咨委会询问后获悉，2020 年进行了一次需求分析，分析了战略规划、战略文件、方案规划和预算编制文件以及来自世界经济论坛、世界银行和其他研究机构等各种外部来源的资料，以确定战略方向和内部因素以及可能影响联合国今

后十年工作的各项因素。作为第二步，战略性员工队伍规划工作组评估了这些因素对执行任务和相应需要的员工队伍能力可能产生的影响。在此基础上，确定了一套面向 2030 年的未来员工队伍所需能力，包括秘书长在关于我们的共同议程的报告(A/75/982)中强调的那些能力。员工队伍所需能力的完整清单包括数据分析和管理、数字化转型/创新、科学、战略远见、伙伴关系、气候变化、资源调动、战略沟通、基于人权的方法和危机应对。行预咨委会注意到秘书处确定的这套面向 2030 年的未来员工队伍所需能力，相信在审议本报告时，将向大会提供更多资料，并将在下一次概览报告中列入最新情况。

23. 行预咨委会注意到对各实体负责人的授权，但重申有必要加强总部一级的员工队伍规划管理，以更好地发现精简职能的机会，特别是在相对稳定和业务环境没有重大变化的情况下。行预咨委会还重申，关于员额的提议应得到基于工作量标准和指标的系统工作量分析的支持，并适当确定工作流程，同时确保所有结构变化和拟议的职能改叙和改派反映出按照国际公务员制度委员会相关职业类共同分类标准制定的关于组织结构和职务分类的政策和标准的一致适用(另见 A/77/7，第 44 段)。

24. 关于编外人员模式概览，行预咨委会询问后获悉，业务支助部 2020 年发布了关于秘书处各实体全部可用编外人员能力的全面概览。该概览提供了定义、使用示例、限制以及重要的政策和流程信息。该概览定期更新，最近一次更新是在 2022 年 11 月。自 2020 年以来，业务支助部发布了 12 份专门的流程指南，另有 3 份正在编写中。此外，业务支助部还对编外人员的使用进行了研究，提出了 32 项政策、流程、人员(沟通和能力建设)和制度方面的改进建议。据秘书长称，事实证明，使用编外人员模式能有效满足波动或不可预测的工作量需求或职能和(或)技能需求。大多数使用编外人员的情况，例如第二类免费提供的人员、顾问和无偿借用的专家，要求这些人员具备本组织通常没有的专门知识或技能，只有在个体订约人等极少数情况下，编外人员才可能履行与临时指派给工作人员的职能类似的职能。任何需要代表权或财务、行政或监督权的职能都不能由编外人员履行，对编外人员的问责在相关服务条件或基本协议中有具体规定。

25. 行预咨委会询问后还获悉，秘书处接受了审计委员会的建议，即行政当局应确保约聘人员只在本组织没有专门知识的情况下履行指派任务，并确保核心职能由正规工作人员履行(A/77/5(Vol.I)，第 295 段)。审计委员会还强调，需要监测任用期限，解决违规问题(同上，第 313 段)。据秘书长称，自 2020 年以来，本组织继续处理 2020 年编外人员能力研究中发现的咨询人和个体订约人管理方面的明显缺陷。其中一项主要缺陷是在计算雇用次数上限以及雇用前工作人员和退休人员担任咨询人和个体订约人等重要领域缺乏流程指南。为此，2020 年 9 月推出了关于雇用前工作人员和退休人员担任咨询人和个体订约人的流程指南，2021 年 5 月推出了关于计算咨询人和个体订约人雇用次数上限的流程指南。

26. 行预咨委会注意到关于编外人员的研究，重申核心职能应由正规工作人员履行，在本组织没有专门知识的情况下，由约聘人员作出贡献。行预咨委会相信，将建立手段，系统收集和报告编外人员、特别是咨询人和个体订约人履行核心职

能的情况，相关数据和信息分析将列入下一次概览报告和关于秘书处组成的相关报告。行预咨委会在其关于“秘书处的组成：关于免费提供的人员、退休工作人员、咨询人和个体订约人以及联合国志愿人员”的报告(A/77/727)和关于 2024 年方案预算的报告中提出了进一步意见。

人才招揽

27. 秘书长解释说，虽然有大量申请人申请本组织的职位，但在人才招揽方面仍然面临挑战，特别是在与多样性成果交织的领域(尤其是在地域分配方面)以及在征聘时间表方面。秘书长还解释了为提高征聘流程效率而逐步改进流程的各项努力。这些改进主要是在 2019 年以来实施的征聘创新项目下进行的。开展了大量工作，最终确定了一套员工队伍能力，以支持在不断变化的业务环境中完成任务授权。通过上述努力，秘书处的平均征聘时间从 2017 年的 159 天稳步减至 2019 年的 134 天，此后在冠状病毒病(COVID-19)大流行和财政状况的双重压力下，2020 和 2021 年又分别增至 158 和 182 天。秘书长表示，2021 年 9 月启动的新的候选人申请流程帮助减少了收到的平均申请数量。最近的一项征聘分析确认，征聘流程中的瓶颈是系统性的，这主要是由于绝大多数的征聘决策点都掌握在征聘管理人的手中，而这些征聘管理人除了负责征聘外，还负有其他多种责任，这个问题将在工作人员甄选 2.0 方案下得到解决。最后，秘书处着手重组名册管理系统，目的是实现名册建立、关联和管理等业务方面的标准化。除其他外，这需要向用户提供与名册有关的详细指导，重新评估名册的有效性和时限，并处理名册与多样性有关的问题。重组计划到 2023 年底完成(A/77/590/Add.1, 第 19-21 段)。

28. 行预咨委会询问后获悉，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。造成这种情况的一些因素包括：缺乏最新的、包容性的职务分析，无法反映在最新职务说明中；语文能力要求，以及申请人自我评估和评价缺乏一致性；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；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；缺乏实时监测能力，无法在每个阶段获取数据并监测人口统计学亚组的待遇差异。

29. 关于维持名册的费用，行预咨委会询问后获悉，本组织通过通用职位空缺预测名册编制过程所需的资金数额。名册上既有在职工作人员，也有联合国以外的候选人。名册上从未被联合国甄选或雇用的候选人不会给本组织带来任何持续费用，因为将候选人保留在名册上不涉及任何费用。通过这项全球工作列入名册的候选人随后可供所有特派团甄选，因此，这项工作的费用继续由各维持和平特派团和特别政治任务通过费用分摊模式按比例分摊，每个特派团在其拟议预算文件中提出其供资份额。2022/23 年度，和平行动共计分摊 1 064 697 美元，用于支付专家小组评估的费用。

30. 行预咨委会注意到秘书长为查明征聘流程中的系统性缺陷所作的努力，建议大会请秘书长在下次概览报告中提供关于这些挑战的详细资料，并提供征聘流程不同方面的供资细目，包括来自外地特派团的供资细目。行预咨委会在其关于“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”的报

告(A/77/728)和关于“下一次联合国维持和平行动经费筹措概览报告”的报告中提出了进一步意见。

学习和发展

31. 秘书长启动了涵盖 2021-2025 年期间的学习战略，其中规定了在秘书处中央和实体一级提供学习和发展的原则。秘书长报告称，2019 年和 2020 年，秘书处修订并推出三个新的管理和领导才能发展方案。这些方案旨在为各实体管理人员提供差异化的定制培训，迄今已有 1 300 多名工作人员受益。2019 年启动的联合国系统行政管理方案已经扩大到针对所有第二考绩人，从 2021 年开始实施。2022 年初，与联合国系统职员学院合作，为 71 名学员组织了一门针对 D-1 和 D-2 职等工作人员的专门课程。高级领导上岗培训方案于 2019 年启动，迄今已有 48 人受益。该方案继续帮助新任助理秘书长和副秘书长了解联合国文化及其业务上的细微之处。此外，在促进驻地协调员系统的专门学习能力方面继续取得进展，包括通过辅导和指导方案。自 2019 年以来，在线培训目录中提供了 30 多门新的、经过修改和重新设计的课程，迄今已为来自各实体的 280 多名高级领导人颁发了证书。最后，2022 年推出了一个专门针对中层管理人员管理方面学习需求的单独方案。为人力资源部门的工作人员推出了由 11 个模块组成的在线认证课程，并将一门重新设计的、由 4 个模块组成的在线课程列为承担采购职责的工作人员的必修课(A/77/590/Add.1，第 23-25 段)。

32. 行预咨委会询问后获悉，秘书处还在联合国系统领导框架的基础上，开展领导才能发展路线图研究，以解决秘书处现有领导才能发展举措之间可能存在的重复/重叠和不一致的问题。该路线图允许各级领导和管理人员在工作中不断学习。它将由高质量的、标准的领导和才能发展举措(如培训方案、同业交流群和辅导)组成，发挥更大的影响，推动进一步加强秘书处的领导文化。行预咨委会注意到各项学习和才能发展举措，期待在下次概览报告中提供有关领导才能发展路线图研究的更多最新情况。行预咨委会期望下次概览报告也能对学习和才能发展举措的成果进行评估。

职业支助和工作人员流动的新办法

33. 如秘书长报告所述，包括大会第 71/263 号决议在内的任务授权使得 2021 年得以制定和启动职业满意度支助框架。该框架的核心是新的流动办法，该办法根据任务授权、特别是大会第 68/265 号决议，只涉及在任员额，完全依照授权框架确认各实体的自主权，使流动派任的期限与根据工作地点艰苦条件分类确定的标准期限一致，并建立和推动帮助工作人员实现职业满意度的整体办法。新办法下的第一次流动工作预计将于 2023 年启动，并将根据需要定期向大会提供最新情况(同上，第 26 段)。行预咨委会在其关于“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”的报告(A/77/728)中，从政策事项的角度就流动性提出了意见和建议。

五. 问责方面的成果

人力资源政策和咨询服务

34. 秘书长在报告中概述了同管理与客户委员会一道开展的政策修订优先排序工作，重点是在整个政策修订和制定过程中进行实质性的简化并不断与伙伴进行协商。报告指出，该做法平衡了简化政策的需要和优先考虑具有最大战略价值的政策的需要。该做法还以流程经济学的概念为中心，以确保政策规定健全，并能促进效率和更好的工作方式。这项工作得到了审计委员会的认可，也通过最近的管理与客户委员会工作组工作满意度调查在内部获得认可。(A/77/590/Add.1，第 27-28 段)。行预咨委会询问后获悉，所解读的来自审计委员会的认可针对的是整个做法，而非其中的某一要素，如流程经济学。这种认可载于审计委员会的报告(A/76/5(Vol.I)，第 400 段)，审计委员会在该报告中建议行政当局确保管理与客户委员会继续将本组织政策的制定工作列为优先事项，定期审查这类工作的进展情况，以期加快颁布这些政策。

灵活业绩管理

35. 秘书长解释说，正在按照授权进行的秘书处业绩管理制度改革的各项目标已经持续了一段时间，但在实施过程中出现了称为灵活业绩管理的关键转变，即强调建立高业绩文化，摒弃将该过程当作经常采用勾选形式的个人考绩制度的做法，转向一个旨在通过优化个人业绩来提高组织业绩和方案交付的业务流程。秘书处着手于 2019 年至 2020 年开展灵活业绩管理试点，在向全组织推广之前对其影响进行了评价，吸取了经验教训，从 2021-2022 年考绩年度开始分阶段实施。多名评核人/360 度反馈是灵活业绩管理的主要支柱之一。继 2019 年对助理秘书长和副秘书长试行多名评核人/360 度反馈之后，在 2021-2022 年考绩年度中对 D 职等工作人员实施了人员管理指数工具。该工具在 2022-2023 年考绩年度面向所有负有管理职责并负责四名或四名以上第一和(或)第二被考绩人的工作人员酌情推出。计划面向所有其他负有管理职责的工作人员进一步推出这一工具，并将在适当时候报告结果(A/77/590/Add.1，第 29-31 段)。

36. 行预咨委会询问后获悉，先前的业绩模式有一些涉及流程的步骤，在支持团队工作和协作方式方面的灵活性较低。先前的系统在业绩工具中嵌入了结构化的“填空式”工作计划，给人一种填写纸质材料的感受。这一流程以及标准化的工具限制了修改工作计划、使之与不断变化的优先事项保持同步一致的机会。该模式还实行中期考评，以记录独立于工作计划本身的进展或修改，这被认为效率较低。此外，该模式对本组织核心价值观和胜任能力的评估也不够精简，导致循证意见较少。本组织期望通过新的业绩管理办法，从遵守流程的文化转向成果问责制。目标是建立更有效的制度，满足工作人员的需要，推动持续反馈和发展，促进充满活力和权能得到增强的团队。新的业绩管理办法精简了流程，使管理人员和工作人员在讨论完工作计划后只需将其上传 Inspira，而不必在 Inspira 中填写繁琐的在线表格，并以持续对话/反馈取代僵化的中期考评流程，从而简化了期末考评流程。

37. 行预咨委会询问后还获悉，驻地协调员因其作为实体负责人的独特作用，而被确定为不属于适用于 D-2 及以下职等工作人员的业绩管理制度的范围。鉴于这种独特作用，需要修改办法，反映他们作为独立的实体负责人的作用。为此，正在制定驻地协调员业绩管理政策。

38. 行预咨委会询问后还获悉，实施多名评核人/360 度反馈方法的目的是在本组织建立人员管理问责制，打造反馈文化。反馈文化是建立高绩效管理文化的关键要素，也与通过结构化的领导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。2021-2022 年考绩年度首次应用了该方法，面向有四名或四名以上工作人员向其报告的 D 职等工作人员。将对此次应用所取得的有意义的结果和 2022-2023 年周期的结果一并进行认真审议，以供学习和发展之用，并为领导层提供信息。行预咨委会注意到正在推出灵活业绩管理试点，从遵守流程的文化转向成果问责制，相信在下一概览报告中将提供关于所取得成果的最新资料。行预咨委会在其关于“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/77/743)中提出了进一步意见和建议。

行为和廉正

39. 秘书长指出，2017-2021 年期间，秘书处平均每年收到 154 起不当行为案件，其中 130 起已通过相关法律框架下的问责程序结案，可能导致采取纪律措施。除 2020 年外，采取纪律措施的次数明显增多。特别是，解雇和离职等纪律措施的数量大幅增加，不过 2020 年除外。同样，自 2017 年以来，越来越多涉及联合国工作人员的性剥削和性虐待指控被移交给人力资源厅，供其采取纪律措施。这类指控自 2020 年以来越来越多。秘书长报告指出，自 2017 年以来，启用并加强了一些工具，以促进监测和报告失当行为，加强全球秘书处的风险管理和透明度。这些工具包括建立行政法司内联网，为秘书处所有实体的行为和纪律协调人以及维持和平特派团的行为和纪律小组提供支助。不当行为风险管理工具也于 2019 年推出，为管理风险和不当行为提供一致的方法和切实可行的办法。其他工具包括案件管理追踪系统和受害者援助追踪系统，前者已在整个秘书处推广，以实现一致和保密的案件管理，后者使和平行动得以跟踪向性剥削和性虐待受害者提供的支持和援助。关于解决性骚扰问题的努力，秘书长提到，已着手制定一个成果框架，供各组织衡量这方面努力的影响。因此，在涉及文职人员的性骚扰方面，正在开发新的报告和支助工具。推出了用于在征聘期间审查人员品行的筛查数据库——清白背景调查，这个数据库有包括性骚扰问题在内的扩展功能。该数据库已提供给联合国系统行政首长协调理事(首协会)的所有 31 个成员组织，其中 29 个组织已接受参加邀请，27 个组织已在积极使用该数据库(A/77/590/Add.1，第 32-35 段)。

40. 行预咨委会询问后得到关于各种工具、特别是关于 2019 年创建的行政法司内联网的补充资料。行政法司内联网是联合国关于性剥削和性虐待等行为和纪律相关事项的知识网络平台，旨在支持来自 90 个秘书处实体和外地特派团的 200 多个行为和纪律协调人及行为和纪律小组发挥作用。案件管理追踪系统是全球行为和纪律职能部门用来掌握案件管理全过程的应用程序。该系统包含三个主要模

块：申诉模块、纪律模块和上诉模块。这些模块涵盖端到端的案件管理过程，从收到投诉开始，到记录指控和相关人员的信息、对申诉进行评估、开展可能的调查、采取行政或纪律措施，以及任何后续上诉。此外，还有两个关键工具。第一个是性剥削和性虐待风险管理工具包，该工具包于 2018 年推出，旨在使外地特派团能够通过预测未来威胁以及建立与会员国主动接触和帮助受害者的各项制度，积极主动地应对性剥削和性虐待问题。第二个是不当行为规划和风险管理工具包，该工具包于 2019 年针对全球秘书处推出，旨在处理和预防一切形式的工作场所不当行为。关于清白背景调查，据秘书长称，该工具已提供给属于联合国系统的更广泛的联合国实体。目前，33 个联合国实体已承诺参加清白背景调查，其中 29 个为首协会成员组织，4 个为非首协会成员组织。在这 33 个实体中，有 30 个实体正在通过清白背景调查进行筛查，20 个实体已将调查对象录入数据库。在受邀的 31 个首协会成员组织中，共有 2 个组织，即世界银行和国际货币基金组织尚未承诺参加清白背景调查。行预咨委会在其关于 2021 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期间秘书长处理纪律事项和可能犯罪行为案件的做法的报告(A/77/730)中提出了意见。

卫生和健康

41. 秘书长解释了在身心健康方面所作的努力，包括 2018 年推出联合国系统精神卫生和健康战略以及为联合国各组织制定一份实施指南；2017 年启动工作人员顾问办公室的培训培训师复原力方案；实施临床路径；推行标准化认证，向部署到外地工作地点的所有医务人员提供指导和监督(A/77/590/Add.1，第 36-38 段)。行预咨委会肯定秘书长为在工作与生活平衡以及卫生和健康(包括心理健康)方面支持工作人员所作的努力，期待在下次概览报告中收到关于这些努力落实情况的进一步细节。

六. 改革的推动因素

42. 秘书长在其报告中列举了用于支持人力资源改革的工具，例如：(a) 创新、数字化和持续改进，包括两个自助服务平台(2021 年加强了政策门户网站，2020 年推出了知识网关)；(b) 系统地使用数据和证据，例如 2022 年面向会员国推出了新的秘书处员工队伍门户网站；(c) 业务连续性，包括制定特殊措施和政策指导，向工作人员提供 COVID-19 期间履行职责所需的信息；(d) 工作人员参与，包括通过 2017 年推出的工作人员参与度调查；(e) 引入新的价值观和行为框架，该框架于 2021 年年中获得高级领导层的认可。有着 20 年历史的胜任能力框架已被逐步淘汰。新的价值观和行为框架借鉴了此前列入胜任能力框架的各项能力的优势，并加以改造，以更好地反映本组织未来十年的目标(同上，第 39-45 段)。

43. 行预咨委会询问后获悉，工作人员参与度调查从 13 个方面衡量工作人员的参与度：反种族主义、职业满意度、指示明确性、持续改进、增强员工权能、道德操守和廉正、管理人员关系、业绩管理、自豪感/参与度、促进良好行为、认可和奖励、资源和支持、团队合作和协作。2019 年和 2021 年调查的回答率分别为 53%和 50%。行预咨委会还获悉，新的价值观和行为框架尚未纳入招聘程序，因

为该框架将通过工作人员甄选 2.0 方案进行全面修订。在业绩管理方面，新框架将从 2023-2024 年考绩年度开始在工作计划目标中得到反映。管理人员和工作人员将在考绩年度开始时讨论将哪些行为纳入工作计划目标，并在考绩年度内不断就此进行对话和反馈。

七. 其他事项

以往建议的执行情况

44. 行预咨委会询问后得到一份清单，其中列出了行预咨委会过去五年就人力资源问题提出的建议以及秘书处为落实这些建议所采取的行动。行预咨委会还得到一份清单，其中列出了 2017-2021 年期间联合检查组所提建议的数目和执行情况(见表 2)以及 2018-2022 年期间内部监督事务厅所提建议的数目和执行情况(见表 3)。行预咨委会在其关于“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/77/743)中提出了进一步意见。

表 2

2017-2021 年联合检查组所提建议的执行情况

执行情况	数目	百分比
已接受	64	85
已执行	45	60
执行中	19	25
其他	11	15
未接受	5	7
不相关	5	7
审议中	1	1
共计	75	100

表 3

2018-2022 年内部监督事务厅所提建议的执行情况

执行情况	数目	百分比
审结/已执行	683	93
执行中	40	5
拟议已执行	2	0.27
在未执行情况下审结	6	0.82
被拒绝	1	0.14
共计	732	100

八. 有待大会采取的行动

45. 秘书长报告第 46 段请大会表示注意到该报告。行预咨委会询问后获悉，该报告以其他报告所述问题为基础，并提供了最新情况。该报告的目的是向大会概述迄今开展的工作，报告最新动态。行预咨委会的意见和建议载于本报告。行预咨委会在其关于“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”的报告(A/77/728)中提出了进一步意见和建议，包括就所涉经费问题提出进一步意见和建议。
