

**2009 年实质性会议**

2009 年 7 月 6 日至 31 日，日内瓦

临时议程* 项目 3

联合国促进国际发展合作的业务活动**联合国发展系统国家一级人力资源工作面临的挑战****秘书长的报告******摘要**

本报告与联合国系统各组织和国际公务员制度委员会协作编写，根据大会第 62/208 号决议提交。大会在该决议中请秘书长编写报告，指明国家一级发展系统内人力资源工作面临的挑战，并制定改进建议。

本报告侧重联合国系统如何在国家一级最好地满足方案国的需求，同时认识到，在不同国家的不同情况下，要求也是不同和独特的。调整联合国系统的能力，使之符合国家优先事项是首要的挑战，需要采取统筹方式，以调集充足的人力资源，支持国家一级的工作。本报告还概述了与联合国系统工作人员征聘和职业管理有关的挑战，其中包括影响驻地协调员和其他国家一级联合国系统工作人员的一系列问题，正在通过制定全面的人力资源政策来解决这些问题。有些挑战还与整个联合国系统的多种人力资源政策和程序有关。

联合国系统行政首长协调理事会统一业务做法的行动计划以及对联合国合同地位正在进行的改革，是朝正确方向迈出的步伐。但另一挑战与促进机构间和地域间的人员流动有关。本报告还讨论了确保工作人员安全、退休工作人员继任规划以及必须确保妇女平等代表性等问题。提出了几项建议供经济及社会理事会审议。

* E/2009/100。

** 本报告迟交是因为需要与各组织进行广泛协调。



目录

	页次
用语定义	3
一. 导言	4
二. 多样化和更注重外地的工作人员队伍	5
A. 联合国系统人员的多样化	5
B. 工作中部署到方案国	5
C. 将工作人员部署到外地的政策	6
三. 人力资源方面的挑战	7
A. 首要挑战：调整联合国系统的能力，使之符合国家优先事项	7
1. 回应对政策咨询日益增长的需要	7
2. 动员人力资源以应对国家不断变化的需要	8
3. 对国家一级的人力资源需要采取统筹做法	10
B. 与联合国系统工作人员征聘和职业管理相关的挑战	12
1. 全面的人力资源政策	12
2. 参加协调的工作人员的具体问题	14
3. 本国专业干事和联合国系统在各国的其他人员	16
4. 培训	17
C. 退休工作人员继任规划方面的挑战	20
D. 与应对整个系统多种人力资源政策和程序有关的挑战	22
1. 行政首长协调理事会协调统一联合国系统人力资源管理政策和程序的行动计划	22
2. 多种多样的合同地位	22
3. 促进机构间流动和地域流动	25
E. 确保工作人员安全的挑战	27
F. 确保妇女平等代表性的挑战	27
1. 妇女在专业人员职类中的代表性	27
2. 促进妇女公平代表性的积极主动的战略	30
四. 结论和建议	31

用语定义^a

- **工作人员。**一组织在其工作人员条例和细则的效力之内，作为工作人员而任命、任期一年或一年以上的所有人。因此，这一术语不包括所有短期任命的工作人员和按特殊合同安排雇用的人。行政首长协调会的汇编不包括另一统计汇编中包括的本国专业干事。它不包括咨询人等非工作人员和其他种类的雇员以及服务合同人员。
- **“专业人员”**按照工作人员细则，包括专业职类本身、以及特等干事和主任职类和更高级别(助理秘书长、副秘书长或类似头衔和行政首脑)的所有工作人员，在有些组织，还包括项目人员。在本报告中，专业人员包括国际征聘的专业工作人员。
- **“一般事务人员”**包括一般事务职类的所有工作人员，在某些组织，还包括体力工人、安保事务职类工作人员、语文教员和外勤人员。在联合国，语文教员和外勤人员不属于专业职类或一般事务职类，但外勤职等及以上工作人员的职能和责任与专业人员职类的职能和责任类似。
- **任用。**个人与一组织按照该组织的工作人员细则签署雇用合同(任命书)的行为。任用分为：(a) 无时限的任用，包括长期任用、终身任用、无限期任用和试用；(b) 有确定期限的任用或者说定期任用。
- **常设办事处。**在持续基础上维持一个组织秘书处各单位的任何办事处。常设办事处分为总部和其他常设办事处，后者包括区域办事处、次区域办事处、地区办事处、分支办事处和联络处。
- **职等。**通常用于专业及以上职类各级别的称谓，D-2 级别以上的所有工作人员属于未叙职等官员。表格中未显示一般事务及有关职类的职等，因为并非所有组织都报告了这方面的资料。
- **组织地点。**一组织派驻工作人员的任何地点，无论是常设办事处，还是技术合作项目。
- **项目。**系指在一段限定时间内派驻工作人员以协助会员国开展技术合作方案的地点。

^a 根据联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)的全系统人力资源统计汇编。

一. 引言

1. 联合国系统帮助各国有效应对一系列发展挑战的能力与其人力资源的充足程度密切相关。大会反复强调联合国系统内部在国家一级的人力资源应该充足到能够支持国家的发展努力和逐渐变化的优先事项。在关于 2007 年联合国系统发展方面业务活动三年期全面政策审查的大会第 62/208 号决议第 123 段中，会员国强调了这一问题。大会在这一段中重申“联合国系统在国家一级汇集的技能和专门知识的范围和数量，应该根据国家发展战略和计划，包括现有的减贫战略文件，符合执行各国联合国发展援助框架或国家方案文件中具体规定的优先事项的需要，符合发展中国家在技术支持和能力建设方面的需要和要求”。
2. 方案国家不同和独特的情况、它们不断变化的发展优先事项和迅速变化的发展挑战，要求联合国系统在各国的能力定期得到调整，以便其业务支助完全符合各国本身的优先事项和发展政策。为此目的，联合国系统需要执行与人力规划、发展和重定任务有关的政策，并促进工作人员在全球、区域和国家三级的流动和调动。
3. 改革联合国人力资源框架在联合国秘书长的议程上处于高度优先地位。大会在其最近关于人力资源管理的决议(第 63/250 号决议)中基本上核可了秘书长提议的人力资源框架。事实上，联合国系统所有组织都在改革它们的人力资源框架政策，并建立了高绩效人力资源管理的主要部分。正在努力制订对人力资源管理的统筹做法。然而，财政资源的限制，尤其是核心资源的限制，对这些改革的广度和速度有所影响。
4. 本报告根据大会第 62/208 号决议第 125 段编写，大会在该段中“着重指出联合国发展系统必须采取人力资源和工作人员规划及方案方面的综合政策和策略”，并在这方面请秘书长“编写报告，指明国家一级联合国发展系统内人力资源方面面临的挑战，并制定改进建议”。
5. 经济及社会理事会第 2008/2 号决议也请在编写该报告时与国际公务员制度委员会(公务员制度委员会)协商，并列入“机构间工作人员流动、工作人员重定任务和调动以及培训和提高技能，特别是在都灵联合国系统职员学院进行培训和提高技能”。大会第 62/208 号决议第 126 段请秘书长通过联合国行政首长协调理事会(行政首长协调会)继续加强在这些领域的努力。
6. 本报告还根据大会第 62/208 号决议第 94 段编写，该段请秘书长就联合国系统改进驻地协调员的遴选和培训工作向经济及社会理事会 2009 年实质性会议提交报告。
7. 本报告的阅读应结合秘书长 2008 年和 2009 年关于驻地协调员制度的运作情况，包括其费用和益处的报告(E/2008/60 和 E/2009/--)，以及关于在落实联合

国系统发展方面业务活动三年期全面政策审查的 62/208 号决议方面实现的成果和执行的措施和进程的报告 (E/2009/--)。

二. 多样化和更注重外地的工作人员队伍

A. 联合国系统人员的多样化

8. 联合国发展系统工作人员队伍包括国际/外雇工作人员和当地征聘的工作人员。联合国系统还雇用一系列不属于工作人员但在特殊合同安排下工作或短期工作的人员。与国际和本国专业人员相比,当地雇用的非工作人员在非常不同的条件下工作。本国主要侧重联合国系统各组织的工作人员,尽管在最相关的地方提到当地雇用人员。

B. 工作人员部署到方案国

9. 2004 年至 2007 年,在联合国共同制度各组织中服务的国际工作人员的人数¹增加了 33%。多数增加是在外地。2004 年至 2007 年,总部以外常设办事处的专业及以上职类工作人员人数增加 31%,一般事务人员职类工作人员人数增加 96%。²

表 1

截至 2007 年 12 月 31 日联合国发展集团某些组织的外地存在

组织	总部工作人员人数	总部工作人员占工作人员总数的百分比	总部以外常设办事处(外地)工作人员人数	项目工作人员人数	外地和项目工作人员占工作人员总数的百分比
开发署	864	16%	4 487	0	84%
儿童基金会	862	14%	5 089	0	86%
人口基金	314	24%	987	0	76%
粮食计划署	843	22%	3 074	0	78%
世卫组织	1 769	33%	2 596	1 068	68%
农发基金	504	98%	8	0	1%
教科文组织	1 382	64%	773	0	36%
粮农组织	2 013	60%	970	354	40%

¹ 在本报告的统计分析中使用了本报告开篇的行政首长协调会术语定义。

² 行政首长协调理事会管理问题高级别委员会截至 2004、2005、2006 和 2007 年人事统计数据。除非另行指明,本报告所用数据均来自行政首长协调会编撰的全系统人力资源统计年度汇编。可在 <http://hr.unsystemceb.org/statistics> 上查阅。统计数字代表的是截至每年 12 月 31 日的情况。使用该汇编的目的是进行跨组织比较。因此,各组织可能有未在本报告中显示出的更新统计数字。本报告开篇列出行政首长协调会使用的术语定义。数据不包括本国专业干事。

组织	总部工作 人员人数	总部工作人员 占工作人员 总数的百分比	总部以外常设 办事处(外地) 工作人员人数	项目工作 人员人数	外地和项目工作 人员占工作人员 总数的百分比
工发组织	509	76%	89	68	23%
劳工组织	967	42%	646	706	58%

资料来源：行政首长协调理事会，管理问题高级别委员会，截至 2007 年 12 月 31 日的人事统计数据。

10. 2007 年底，联合国发展系统的大多数工作人员是在外地的国家办事处或其他常设办事处。联合国开发计划署(开发署)、联合国儿童基金会(儿童基金会)、联合国人口基金(人口基金)和世界粮食计划署(粮食计划署)将其 70%以上的工作人员部署在外地地点。外勤人员和项目人员占世卫组织(68%)和劳工组织(58%)工作人员的大多数。相形之下，农发基金 98-99%的工作人员在总部工作。工发组织、教科文组织和粮农组织的绝大多数工作人员在它们各自的总部工作(见表 1)。某些专门机构在外地地点工作的人员比例较低，目的是在其全球政策和规范性工作与业务工作之间保持平衡。

C. 将工作人员部署到外地的政策

11. 联合国系统各组织一直在增加外地办事处的数目和那些办事处工作人员的人数，作为及时有效地应对受援国需要的一种方式。

方框 1:

开发署外地调动政策

开发署于 2006 年引进了外地调动政策。这一政策为管理外地办事处的终身任用工作人员和确保工作人员在外地工作地点之间的轮调以及外地与总部之间的轮调提供了框架。截至 2008 年 12 月，外地办事处的专业人员所占比例比 2006 年开始实行这一政策时增加了 55.6%。

12. 将工作人员部署到外地的政策在某些情况下是各组织更广泛改革的一部分。例如人口基金 2008 年的重组不仅加强了外地办事处，而且建立了区域和次区域办事处，并在总部进行了改组。开发署在 2000-2003 期间的改革在支助国家办事处的同时，改善了它们的业务和结构与开发署新的总体改革的协调。

13. 将工作人员部署到外地，往往不仅意味着加强国家办事处，而且意味着加强区域办事处。基金和方案以及像卫生组织这样的机构在外地一级有两级结构，即国家办事处和区域办事处。其他主要机构，如粮农组织、教科文组织和劳工组织有三级外地结构，即国家办事处、次区域办事处和区域办事处。

三. 人力资源方面的挑战

14. 本节指明联合国系统在人力资源领域面对的六项挑战，在制定综合的人力资源政策和战略时，应考虑到这六项挑战。第一项是主要挑战，即调整联合国系统的能力，使之符合国家优先事项。其他挑战有关联合国系统工作人员的征聘和职业管理；整个联合国系统的多重人力资源政策和程序；退休工作人员继任规划；确保工作人员安全和确保妇女的公平代表性。

A. 首要挑战：调整联合国系统的能力，使之符合国家优先事项

15. 每一国家需要联合国国家工作队提供不同的能力组合。这些需求随时间的推移而变化。最不发达国家面对广泛的一系列挑战，往往横跨整个发展议程。中等收入国家的需要不同于最不发达国家的需要。侧重的领域可能包括解决贫穷地区和不平等问题，应付环境方面的挑战，动员新技术，制定宏观经济政策或贸易政策，以及参与国际治理机制。与其他较传统的领域相比，国家能力的发展和更多地利用这种能力可能增加对政策咨询领域支助的需要。

16. 为了向发展中国家提供充足的支助，联合国系统的工作人员必须拥有广泛领域的技术技能。他们还必须能够应对新出现的需要。例如，全球金融经济危机、粮食和燃料价格的波动和气候变化的汇合，对联合国系统为方案国提供充足的支助提出了挑战。与处理人道主义危机和解决冲突有关的技能也越来越重要。核心资源的有限阻碍了联合国系统调整人力资源的能力。

17. 本节强调(a) 对政策咨询 d 越来越大的需要；(b) 各国不断变化的需要；(c) 对国家一级的人力资源采取统筹做法的重要性。

1. 回应对政策咨询日益增长的需要

18. 大会第 62/208 号决议第 124 段鼓励联合国发展系统各组织在人力资源政策中采取一切必要措施，保证在国家一级参与业务活动的联合国工作人员具备提供有效的管理、政策咨询和其他能力发展工作所需的技能和专门知识，符合国家发展优先事项和计划的要求。

19. 总体上说，除了与方案管理有关的需要外，方案国对政策咨询、宣传和其他“上游活动”的需要越来越大。联合国国家工作队需要具备帮助各国政府制定战略以实现千年发展目标和减少贫穷的能力。宽泛地说，这需要部门分析和宏观分析、经济和社会政策、战略规划和融资等领域的技能。2005 年驻地协调员年度报告指出，在这些领域，联合国国家工作队需要进一步的支助。

20. “一体行动”有八个试点国家，最近在其中六个国家(阿尔巴尼亚、莫桑比克、巴基斯坦、卢旺达、坦桑尼亚联合共和国和越南)对联合国的能力进行了评估，这些评估也突出强调了这些需要。这些能力评估使政府、联合国官员和其他

发展伙伴的观点具体化，即非常需要加强联合国系统各组织的政策和技术咨询职能，以便它们能够成为支助国家优先事项的更有效力的伙伴。设想将从方案管理转移到更上游和更专门的技术咨询支助领域。但在某些国家，仍需要进一步加强国家在基本的有关治理职能方面的能力，如规划和方案制定，而且需要联合国继续提供方案管理支助。

21. 例如，由于这一评估，卢旺达将密切监测国家承担方案管理的能力，同时制定综合的人力资源规划，以逐步将联合国的能力转向政策咨询。另一方面，坦桑尼亚联合共和国正在制定将能力从方案管理转向政策咨询的人力资源战略。

22. 大会第 62/208 号决议第 36 段和 39 段强调发展国家能力是联合国的核心职能。它还呼吁联合国各组织采取措施，确保国家能力建设活动具有可持续性，并在最大程度上利用国家执行方式和专门知识。联合国发展集团制定了关于能力发展的立场声明和方法。现在需要确保联合国系统工作人员具备知识和技能，以充分支助发展国家能力。在这方面可能需要某些更多的知识和技能。

2. 动员人力资源以应对国家不断变化的需要

编写新的联合国发展援助框架

23. 今年三年，预计将有 90 个国家开始制定其联合国发展援助框架(联发援框架)的进程，从 2009 年开始，大约有 15 个国家。如大会第 62/208 号决议所重申，联发援框架对于提高联合国在国家一级业务的协调性、有效性和相关性至关重要。为支持编制这些新的联发援框架，需要方案制定和实质性分析技能的适当组合。为了提高联合国业务活动在处理国家优先事项方面的有效性和相关性，应促进共同事务和统一业务做法。在向有关的联合国国家工作队提供具体培训的同时，联合国的国家存在具备成果管理、变革管理和其他专门能力来支助联发援框架的制定也很重要。

24. 在编制联发援框架时，贯穿各领域的专门知识，例如在性别问题和能力发展方面的专门知识变得特别重要，可能有必要增强国家办事处在这些领域的能力。

25. 对以最有效的方式支助编制新的联发援框架给予了相当多的考虑，包括利用现有工作人员内部的能力和现有工作人员资源之外的更多能力。

紧急情况下能力的快速部署和从救济向发展过渡

26. 危机过后，联合国系统各组织需要快速部署更多的能力(增援能力)，进行早期恢复和恢复活动，以加强人道主义人员所做的工作，支助快速提供基本服务。

联合国系统与国家和联合国行动者密切协商，通过动员整个联合国系统各实体保持的常设能力和备用能力，对这种局势做出应对。³

27. 联合国发展集团通过联合国发展业务协调厅，在各国提供技术支助，并委派战略规划专家，以帮助联合国国家工作队制定紧急情况下的战略或者从救济向发展过渡。2008年，21位驻地协调员从这一协助中受益。

28. 联合国发展业务协调厅将相当多的资源专用于加强在19个转型期国家的驻地协调员办公室的能力，因而雇用了38个短期和长期工作人员。2008年期间，这些工作人员对联发援框架的制定，恢复战略的制订和运作，统筹方法和结构的设计和执行为以及建设和平基金联合方案和项目的制定做出了贡献。

29. 开发署、人口基金、儿童基金会和粮食计划署都已建立或正在建立“增援”能力，以便能够对紧急情况和冲突后局势做出快速反应。例如粮食计划署正在制定一种假想，以便该组织能够对同时发生的四种紧急情况做出反应。

30. 儿童基金会可在发生紧急情况的十周内查明和部署经验丰富和合格的人员。一个网上综合名册合并了关于现有工作人员资源的数据，以在紧急情况期间提供更好的支助。儿童基金会还在利用与外部伙伴的备用安排。开发署已经通过其“增援能力”项目，查明可部署到危机地点的工作人员组合。候选人在部署前经过严格评估和培训。

31. 必须建立高效率的征聘进程，以便各组织能够对从救济向发展过渡做出快速有效的反应。在某些国家，某些非常具体的领域需要专家能力，超出在这种情况下通常需要的能力，例如与提供基本服务有关的能力。需要制订应急计划来预测这种可能的需要。⁴ 由于现在要求联合国系统多数组织帮助处于紧急情况和紧急情况过渡局势的国家，可能需要与分析解决冲突、建设和平和支助民族和解和恢复有关的新技能，以及备灾和应对灾害方面的专门知识。在征聘和培训人员时，必须考虑到这类技能。

32. 同样重要的是提供支助和补偿制度，承认不带家属工作地点的工作人员的需要。开发署、人口基金、难民署和儿童基金会实施的特殊执行办法使工作人员和短期任命持有者能够解决与家庭分居有关的费用，并提供鼓励，吸引最适合承担这些任务的工作人员。

33. 总体上说，联合国系统仍需要更迅速对发展中国家的需要做出应对。核心供资有限、某些支助的战略能力不足、人力资源程序和做法僵死，可能都是阻碍加快反应速度的因素。

³ “常设能力”系指服务条件规定其快速部署以满足紧急要求的工作人员。“备用能力”包括预先审核的申请人名册，这些申请人已准备好快速部署，担任联合国系统工作人员。

⁴ 见秘书长关于冲突结束后立即建设和平的报告(即将发表)。

34. 然而，快速反应的实例之一是开发署最近为帮助各国应对经济危机建立的能力。开发署已经启动了一个网上平台，把咨询顾问、全球的专家、咨询人员和业者聚集在一起，支助受到经济危机影响的国家。目的是向国家伙伴提供指导、资金和人员，帮助它们监测危机的影响、与最近陷入不利境地的人建立联系，或就如何利用有限的资金做出决策。

3. 对国家一级的人力资源需要采取统筹做法

统筹做法的重要性

35. 联合国在每个国家的存在，其结构和相关的人力资源和技能仍然由各机构自己决定。联合国各基金、方案和机构按照各自的方案、传统、任务和业务模式，并根据该组织实施的具体方案或项目是否需要驻地技术咨询，向国家办事处部署工作人员。

36. 应该把部署到国家一级的人力资源视为联合国系统对方案国家优先事项的联合回应，而这些优先事项都是与国家行为者密切协商后编制的。2005年联合检查组题为“改善联合国系统在国家一级总体业绩的一些措施”的报告指出，由于有共同国家评估、联发援框架和国家减贫战略，现在应当比过去更容易预测方案国的总体能力需要和联合国系统在该国的相应技能概况。更多和更协调一致的联合方案编制将有助于朝这个方向前进。按照大会第62/208号决议第101段的建议，应当继续努力，对国家认为可最佳支持其优先事项的联合国系统协作的性质和模式的意见做出回应。

37. 因此，联合国系统在一个国家的能力必须按照该国的优先事项以及联合国运作的环境来确定。这意味着要考虑到整个社会经济和政策环境、国际商定发展目标、国际局势对该国的影响以及援助实效议程。

38. 就像在六个“一体行动”试点国那样，与国家协商定期审查联合国的总体能力可以成为调整国家一级人力资源能力以支持联发援框架和其他方案编制文件的实用工具。

39. 作为对国家一级人力资源需要采取统筹做法的一部分，国家当局和联合国不仅必须考虑到应由该国内部提供的服务和专门知识，而且必须利用总部或区域和次区域办事处拥有的各种能力。

动员非驻地机构提供支助

40. 并非所有联合国发展集团成员都具有把技术、管理和行政能力下放到国家一级的人力资源和财政资源。只有儿童基金会和开发署在几乎所有方案国均有派驻机构。非驻地机构一直在探讨它们如何可以更加充分地参与国家一级联发援框架和其他方案编制过程(见秘书长的报告(E/2008/60))，因为它们具有回应政府优先事项的重要能力。例如，外地一级对贸易政策和创业精神的支助受到影响，因

为贸发会议、劳工组织、国际贸易中心和工发组织等直接负责这些问题的联合国实体基本上都是总部实体，在国家一级的代表能力有限。大会一再要求让方案国家从联合国发展系统内部拥有的各种资源中获益，包括从只有有限国家驻留或根本没有国家驻留的机构中获益。

41. 对联合国发展集团支持非驻地机构参与国家一级活动的计划执行情况 2007年试验阶段的早期评估表明，这方面存在若干障碍，如驻地和非驻地机构都有通信和协调方面的困难。迄今为止，14个开发署供资的非驻地机构专职协调干事的职位(本国专业干事)已经填补了10个。2009年1月，联合国发展集团核可了2009-2011年工作计划。该计划的目的是加强非驻地机构对国家方案编制过程的参与，并增加联合国国家工作队获得非驻地机构专门知识和经验的途径。同时，非驻地机构需要建立必要的机制，及时和有效地满足国家办事处提出的支助请求。

区域和次区域一级

42. 联合国系统各组织的区域和次区域办事处越来越具有支助国家办事处编写和执行联发援框架和其他方案的技术能力。区域主任小组也成为联合国改革范围内一种新的正式机制。现共有六个区域主任小组。区域主任小组的任务是：(a) 向驻地协调员和联合国国家工作队提供技术支助；(b) 向联发援框架和“一体行动”方案提供质量支助保证；(c) 对驻地协调员和联合国国家工作队进行业绩管理；(d) 帮助联合国国家工作队解决难题。正在根据对区域主任小组的期望审查它们的能力。

方框 2.

人力资源管理领域的全系统体制机制

联合国系统人力资源管理的核心部分是几个正式机构。公务员制度委员会处于这种体制框架的中心位置。

国际公务员制度委员会

公务员制度委员会是处理联合国共同制度报酬和服务条件问题的管制和协调机构。它的最终目的是加强国际公务员制度的协调和效用。

行政首长协调理事会和管理问题高级别委员会

行政首长协调会在联合国秘书长领导下，召集联合国系统各组织行政首长举行会议。影响联合国系统发展方案的人力资源管理问题在行政首长协调会的议程上列为高度优先事项。

行政首长协调会在人力资源问题上得到管理问题高级别委员会的支持，高级别委员会负责对整个联合国系统各组织进行协调、有效和具有成本效益的管

理。高级别委员会在人力资源网络 (<http://hr.unsystemceb.org>) 的协助下, 处理能够增强国家一级协调性和凝聚力的重大政策问题。

人力资源网络

人力资源网络向单个行政首长提供人力资源管理最佳做法方面的咨询, 包括政策问题方面的咨询。薪金和福利、能力作为征聘主要标准、工作家庭议程、机构间人员流动、学习和培训以及职业管理等都是经常审查的问题。

联合国发展集团和联合国发展业务协调厅

联合国发展集团在联合国发展业务协调厅的支助下, 编制联合国发展系统在国家一级改善战略和业务协调工作的措施, 包括它与管理问题高级别委员会密切协作的人力资源领域。它还管理驻地协调员制度制订政策和程序。联合国发展业务协调厅还通过机构间咨询小组协调驻地协调员的任命工作。

B. 与联合国系统工作人员征聘和职业管理相关的挑战

43. 本节着重说明(a) 联合国系统各组织采用的全面人力资源政策和战略的实例; (b) 与参加协调活动的工作人员具体相关的人力资源问题; (c) 与本国专业干事相关的问题; (d) 联合国系统其他本国人员; 以及(e) 培训。

1. 全面的人力资源政策

44. 为了满足方案国和其他会员国的需要, 联合国系统各组织越来越多地转向采用全面的人力资源政策。它们包括“人才管理”战略各个部分, 即在(征聘、培训、职业发展、业绩管理等)人力资源管理领域采用各种各样的措施, 以便在方案交付和方案国家支助方面获得最佳的技能组合。有几个组织还采取了“重定任务”战略。尽管这类战略并没有明确定义, 但是它们都相似地涉及作出果断努力, 对工作人员招聘、继任、职业管理和培训进行规划, 以便调整总体工作人员队伍的技能、构成、职能和地域分配。下文说明了几个实例。

45. 作为 2008 年改组工作的一部分, 人口基金人力资源战略确定了涉及组织文化和支助完成任务的转型目标。这项战略提出了人口基金人力资源管理的综合全面框架, 把各项人力资源制度建立在组织能力框架的基础上; 把业绩管理与取得组织成果相联系, 包括通过多方位评估(360 度评估)作出个人业绩反馈; 把“学习方案”纳入工作人员的发展; 以及采用职业管理和规划的概念。人口基金职业管理系统的基础是查明该组织各职能领域的职业流和编制这些职能领域的学习方案, 以便让工作人员沿着指定的不同职业流向前发展。已为中层管理人员开设了新的学习方案, 以便加强他们的管理能力和领导技能。改组工作还涉及建立区域和次区域办事处, 向国家办事处提供方案和技术综合支助。总部也进行了改组。

人口基金制定了支持改组工作以确保顺利过渡的指导方针。人口基金加强国家办事处的人力资源，定期举行基于能力的代表和副代表征聘运动，以获得在国家一级更多发挥战略性作用所需的人才。人口基金已经把轮换政策制度化，每年开展相应的轮换活动，以确保工作人员的流动及其技能更好地符合员额要求。

46. 鉴于开发署拥有广泛的国家办事处网络，它编写了以人为中心的人力资源管理新战略(2008-2011年)，重点针对国家一级的人力资源管理。为了加强人才管理，即为适当的工作安排适当的人员，开发署逐步从“员额”方式转向“人才库”方式。这意味着从单个员额的招聘工作转向按照职能类别创建最高到国家主任职等的所有轮换员额合格候选人人才库(人才库)。预计这样能够及时征聘并且实行更顺利的继任规划。进入人才库将经过彻底审查的过程。开发署的能力框架构成了这种新的人才管理制度的基础。去年启动了能力框架，作为一种指导，帮助管理人员和工作人员了解他们在各自岗位上应有的行为和技能。开发署还为初、中、高各管理级别的主管开展领导能力的培训，包括管理人员的指导方案。

47. 儿童基金会正在调整工作人员重定任务的工作，以便列入社会和经济政策分析和基于权利的方案编制内容，同时确保在健康、营养、教育、供水和卫生方面的常设工作人员能力将做好准备支持国家一级的工作。儿童基金会已转向职能方式，目的是在按该组织需要划分的职能/职业领域发展人才，如艾滋病毒/艾滋病、儿童生存、社会政策、行动、人力资源等。儿童基金会已经开始为内部候选人(作为一项继任措施)和外部候选人建立具有这些专长者的人才库进程。它的新兴人才主动行动着重吸引、挑选、发展和保留从初级到中级职等的外部新人才，最终目标是满足儿童基金会现有和将来的需要。这项主动行动与密集培训和指导相关。人员流动为组织提供了部署技能和能力恰当组合的灵活性，以管理各种不同的方案需要。若干领导能力方案正在执行之中。

48. 粮农组织开展“粮农组织振兴”的重大改革，其中包括提出新的战略目标。全面采用成果管理是这项计划的优先事项之一。粮农组织将加强分权工作，同时下放权力和问责。分散运作的办事处将具体适应单个国家和区域的需要，主要根据所考虑的国家一级的发展影响实行合理的覆盖。正在研究总部和分散运作的办事处之间的奖励性轮调政策。将重新设计报告关系，以便帮助粮农组织分权办公室主管领导该组织对国家和次区域不断发展变化的优先事项做出回应。正在编写信息和知识战略，以便有助于确保在网络联系和分散运作的组织中保持目的的统一。区域和次区域办事处的人员编制构成将根据优先事项的需要加以调整。将加强对工作人员在成果管理、修订授权以及技术领域的培训。

49. 世卫组织在非洲区域3个国家开展了工作人员情况重定任务的试点项目。这项活动已经导致世卫组织在该区域的国家办事处重新定向和改组，在国家一级征聘职等较高的员额，并延长服务期限。

2. 参加协调的工作人员的具体问题

50. 适当支助方案国所需要的人力资源质量和数量问题极其广泛，联合国系统各组织必须在开展业务活动方面密切协作。然而，负责协调工作的人员，特别是驻地协调员和联合国国家工作队，存在具体的人力资源问题。

驻地协调员

51. 正如大会第 62/208 号决议重申的那样，驻地协调员在国家一级联合国系统发展业务活动的可能协调方面发挥中心作用。他或她可以确保这些活动有效应对有关国家的国家优先事项(大会第 62/208 号决议，第 90 段)。

52. 大会第 62/208 号决议第 102 段呼吁秘书长改进联合国发展系统高级职等员额征聘过程的透明度和竞争性，以便在联合国系统内外寻找最佳候选人并确保性别和地域均衡得到适当考虑。它还鼓励联合国发展系统努力改进驻地协调员的遴选和培训工作(第 94 段)。

53. 通过采取措施，促进有力、透明、客观和包容的制度以确保候选人的质量和加强现任驻地协调员的多样化，一直在不断改进驻地协调员的征聘和遴选过程。

54. 来自北方和南方的驻地协调员现在已达到了均衡，2008 年南方占现任驻地协调员的 51%，而 2004 年占 46%(见下文表 2)。虽然女驻地协调员已从 2004 年的 26%增加到 2008 年的 31%，但是实现性别均衡依然是一项挑战。2008 年来自开发署以外其他组织的驻地协调员占 33%，而 2004 年占 27%。开发署已承诺确保到 2011 年将从其他联合国组织招聘 40%的驻地协调员。

表 2

按机构从属关系、性别和原籍或国籍分列的驻地协调员分布情况

年份	驻地协调员总人数 ^a	机构从属关系						性别			原籍或国籍				
		开发署	%	其他组织	%	专门机构,非驻地机构	%	女	%	男	%	北方	%	南方	%
2008 年	121	81	67	15	12	25	21	38	31	83	69	59	49	62	51
2006 年	125	87	70	14	11	24	19	38	30	87	70	61	49	64	51
2004 年	125	91	73	9	7	25	20	32	26	93	74	67	54	58	46

^a 截至年底(资料来源:《2008 年开发署人力资源统计》)。

征聘过程

55. 潜在的驻地协调员候选人由他们的上级联合国组织提出，再由驻地协调员评价中心评价。由独立的私营承包者经营的评价中心对潜在候选人进行全面的能力评价。

56. 然后，成功的候选人可经联合国组织作出填补驻地协调员空缺员额的提名，供机构间咨询小组审议。咨询小组由参加机构的人力资源主任和高级管理人员组成，在联合国发展业务协调厅厅长主持下，审查机构提名的候选人并且向联合国发展集团主席提出建议。自 2000 年以来，已经通过更加系统和强有力的过程加强了咨询小组机制，使用更有份量的证据评价候选人，其中包括驻地协调员评价中心的数据，最近还包括了驻地协调员考绩的评级。在评价候选人是否适合担任人道主义协调员和安全事务指定官员以及需要明确政治技能和敏感的职业时，认识到人道主义事务协调厅、安全和安保部和政治事务部的作用。

57. 机构间咨询小组向联合国发展集团主席提出建议，集团主席再向秘书长提出遴选和任命的候选人。秘书长征得东道国认可后，部署驻地协调员。

58. 尽管中级工作人员作为一种职业选择对驻地协调员职位有兴趣，但是存在若干挑战。这包括认为一揽子奖励计划不足以产生有吸引力的服务条件，并且因驻地协调员职位在职能和管理上的复杂性而犹豫不决。

59. 最近通过驻地协调员评估中心评审的候选人数减少，驻地协调员人才库中申请驻地协调员空缺的候选人数也减少。⁵ 迫切需要扩大申请驻地协调员员额的有才干的候选人人才库。因此，2008-2009 年联合国发展集团开展“驻地协调员人才管理主动行动”，作为在短期、中期和长期满足这方面需要的一项重大政策主动行动。所考虑的步骤包括编制机构间调动和奖励一揽子强化计划，其中有“返回”上级机构的“权利”。它们还包括吸引专门机构和非驻地机构工作人员和妇女的定向措施以及让他们更好地准备考试。一项全面的行动计划已经完成，预定在 2009 年中期提交，供联合国发展集团核可。

60. 另一项关注的问题是查明和遴选履行人道主义协调员职能的合适候选人，发现现有的潜在候选人人才库不足以提供有关人选。因此自 2006 年以来，一直在努力发展一个更大的潜在人道主义协调员人才库（它纳入驻地协调员人才库，是其中一个分库），它在机构间指导委员会主持下由人道主义事务协调厅管理。⁶ 这个人道主义协调员人才库的候选人将由紧急救济协调员提出，供考虑填补需要人道主义协调的国家的驻地协调员/人道主义协调员职位或驻地协调员职位。

61. 2008 年 9 月联合国发展集团咨询小组认识到联合国发展集团治理结构扩大的状况，⁷ 建议联合国发展集团主席每年两次向咨询小组委托人简要介绍机构间咨询小组的成果和新驻地协调员的任命情况。

⁵ 驻地协调员人才库指的是成功通过驻地协调员评价中心评价和有资格申请驻地协调员职位的候选人机构间名册。

⁶ 机构间指导委员会是人道主义援助机构间协调的主要机制，包括联合国和非联合国的实体。

⁷ 新成立的联合国发展集团咨询小组包括 13 个联合国系统组织，它就驻地协调员制度的管理问题向联合国发展集团主席提供咨询意见。

62. 驻地协调员履行协调联合国系统各组织在国家一级活动的职能需要有相应的人力资源。虽然开发署和联合国发展业务协调厅向每个驻地协调员办公室提供资金，但是大多数情况下这些资金并不能支付驻地协调员办公室必要工作人员支助的费用。驻地协调员能够临时在国家一级筹集补充资金，包括为联合国国家工作队的工作筹资。联合国发展集团主席和非驻地机构一再强调，驻地协调员办公室应该精干，它的活动应该在联合国系统有关机构的支持下开展(这要求非驻地机构设立必要的支助机制)。然而，在有些情况下这并不能充分满足需要，若干驻地协调员办公室一直人手不足。

联合国国家工作队

63. 联合国国家工作队确保国家一级机构间的协调和决策。国家工作队的主要目的是，作为驻地协调员制度的一部分，各个机构能够共同制定计划和联合开展工作，以确保在支持政府发展议程方面提供实际成果。联合国国家工作队将确保所有在某一国家运作的其他联合国实体充分参与关于战略和方案问题的决策过程。

各机构在国家一级主管的征聘工作

64. 各机构在国家一级的主管由各自组织根据其具体适用的制度和整套能力标准进行选择。征聘高级员额的做法各个机构并不相同。在大多数情况下，将对内和对外发布空缺通知。有少数组织仅在内部发布员额空缺通知。大多数组织都进行面谈，有几个组织，如劳工组织、教科文组织、工发组织和人口基金也使用评价中心。在大多数情况下，总干事/行政首长对 D-1/D-2 员额作出最后决定。管理问题高级别委员会将审议高级员额的征聘做法并采取能协调这些做法的步骤。在征聘在方案国的高级员额时，为了确保联合国国家工作队获得最佳人才，需要向联合国系统各组织内外的高级工作人员开展外联工作。

3. 本国专业干事和联合国系统在各国的其他人员

本国专业干事

65. 大会第 62/208 号决议第 127 段强调了使用本国专业干事和本国咨询人员的重要性。本国专业干事遵照公务员制度委员会的准则开展工作。为这一职类工作人员设立的标准包括：(a) 工作应具有本国内容，要求有本国知识和经验；(b) 本国专业干事应该是其供职所在国的国民，不可调任到所在国以外的任何工作地点；(c) 应按照专业员额叙级标准来确定本国专业干事员额的级别；(d) 应采用公务员制度委员会颁布的本国专业干事薪金调查方法，并根据履行同级职能或类似职能的国民在当地的一般最佳服务条件原则，确定服务条件。⁸

⁸ 《大会正式记录，第六十一届会议，补编第 30 号》(A/61/30)，附件九。

66. 本国专业干事是联合国系统工作人员极为宝贵的组成部分。他们在机构、语言和文化方面的具体实际知识能够增加联合国各组织在实地的相关性和持续性。本国专业干事还在能力建设方面发挥独特的作用。

67. 高效率地征聘和培训本国工作人员非常重要。由于来自其他组织的竞争，人口基金在征聘和留用国家工作人员作为业务主管方面始终面临困难。这些业务主管员额已被改划为国际员额，一些本国业务主管通过竞争，顺利成为其他国家或地区的业务主管。同样需要解决的是与本国专业干事职业发展有关的问题。例如，开发署的本国专业人员被视为应征国际专业员额的内部候选人。开发署还采用了培训和辅导本国工作人员执行国际和区域任务的政策。

68. 公务员制度委员会目前正在审查本国专业干事的合同和相关福利，以便评估其统一程度。有必要建立公平的本国专业干事报酬制度，以便在国家一级吸引和留用最高素质的工作人员。

69. 2004 年年末，儿童基金会的本国专业干事人数最多，有 1 523 名。开发署位居第二，有 832 名本国专业干事，其次是粮食计划署(267 名)、世卫组织(248 名)和人口基金(228 名)。⁹ 在各区域委员会中，非洲经济委员会雇用了越来越多的本国专业干事。这一职类专业人员中，女性所占比例较低。

联合国志愿人员

70. 虽然联合国志愿人员不被视为联合国工作人员，但他们受联合国安全措施的保护，并享受与联合国工作人员类似的非货币权利。2008 年，约有 7 700 名联合国志愿人员在 132 个国家为联合国实现和平与发展的努力提供支助。这些联合国志愿人员都是有经验的专业人员，平均年龄为 37 岁。2008 年，34%的联合国志愿人员部署在本国，48%部署在非洲。几乎 80%的志愿人员来自发展中国家，其中 46%来自非洲。2008 年，在派往实地的联合国志愿人员中，约 42%的人部署在维持和平行动或人道主义救济活动中。志愿人员部署速度快，具有灵活性，因而成为紧急情况下或人员需求高峰期间解决能力差距问题的宝贵资源。频繁在基层和社区一级部署志愿人员，对分散的能力转移构成支持，并促进当地拥有自主权。

4. 培训

当前趋势

71. 大会第 62/208 号决议第 126 段请秘书长在工作人员培训和提高技能方面继续加强努力，特别是在意大利都灵联合国系统职员学院进行培训和提高技能。

⁹ 本报告采用行政首长协调会 2004 年本国专业人员统计汇编进行跨组织比较。某些机构报告了本国专业干事人数增加的情况。例如，人口基金报告 2009 年有 268 名本国专业干事。

72. 培训对工作人员适应不断变化的国际和国内外部环境或适应知识和技术的演变必不可少，并且使他们“重新装备起来”，以便最大限度地发挥能力。对于在联合国和机构改革背景下帮助工作人员调整自己的知识，以及调整他们对组织新形象及实务和方案方面优先事项的态度，培训也是至关重要的。

73. 正如上文几节所述，联合国系统各组织正在提供一系列的技能 and 知识发展方案，旨在提高工作人员的技术和管理能力。

74. 有一种趋势是将培训与各组织为指导征聘和考绩管理过程而确定的能力挂钩。还越来越多地从几个组织内部具有类似职能和实务工作内容的工作人员之间建立实用网络的角度来看待培训。管理培训也涉及外勤人员，而且变得越来越重要。变革管理培训也正在逐步推行。其他的培训领域涉及到情况介绍和上岗培训、方案和业务，包括工作流程管理、行政、预算及信息和通信技术。已在道德操守、安全和工作场所性骚扰等领域推行强制性在线培训。

75. 联合国发展集团已决定着手研究如何确保整个联合国系统工作人员更广泛地利用各联合国实体的培训和学习资源。这将使各组织在最大范围内向联合国系统工作人员提供培训机会，并对工作人员流动产生积极的影响。若干组织，如工发组织，已经利用开发署等其他组织的专门知识来培训在方案国的工作人员。

76. 信息和通信技术及在线工具正在得到更多的利用，以支持在外地的联合国工作人员的培训和知识发展。联合国发展集团的网站为联合国国家工作队提供方案拟订和变革管理方面工具和学习资源，例如，改善联合国发展系统在国家一级运作情况的工具包。工发组织最近推出采购方面的在线培训。人口基金与哥斯达黎加大学开发了一个人口问题远程学习课程，人口基金的绝大多数工作人员都参加了这一课程。开发署也与人口基金联合开发出一个财务方面的认证课程。粮农组织为统一知识共享方法和促进知识共享最佳做法制定了一个专门的工作方案。

联合国系统职员学院

77. 联合国系统职员学院的目标是成为全系统知识管理和学习的机构，侧重机构间协作和业务实效。职员学院的目的是创建全系统共同的领导和管理文化，并促进联合国系统的内部凝聚力。职员学院方案的重点是和平与安全、发展合作和联合国系统的学习和培训服务。加强驻地协调员制度是职员学院的一项优先活动。表 3 表明，2006-2008 年期间，支持驻地协调员和联合国国家工作队的培训在职员学院举办的活动中占大部分。例如，2008 年，职员学院学员中有 90 %参加了与驻地协调员制度或联合国国家工作队有关议题的培训。

78. 职员学院投资于预防冲突、安全与安保、发展合作和学习管理领域的机构间知识网络，以促进这些网络的持续发展。职员学院各项活动的结果是增强了整个联合国系统(包括在国家一级)参与管理和/或支持学习进程的联合国工作人员的能力。职员学院支持的其他区域性和专题性网络包括：联发援框架/共同国家评

估主持人网络、联发援框架质量支助和保证小组，以及联合国国家工作队协调和领导才能讲习班毕业生。

表 3

联合国系统职员学院：2006 至 2008 年举办的支持驻地协调员和联合国国家工作队的活动

课程的方案重点	年度	讲习班总数	学员总数	男性学员人数	女性学员人数
联合国系统职员学院的所有培训课程	2006 年	79	3 425	1 668	1 757
	2007 年	98	4 032	2 439	1 593
	2008 年	238	8 032	4 102	3 930
对驻地协调员和联合国国家工作队的支助	2006 年	52	2 752	1 550	1 202
	2007 年	73	3 301	1 999	1 302
	2008 年	214	7 253	3 672	3 581
对驻地协调员/国家工作队的支助在所有课程中所占比例	2006 年	66%	80%	93%	68%
	2007 年	74%	82%	82%	82%
	2008 年	90%	90%	90%	91%

来源：联合国系统职员学院 2009 年数据。

对驻地协调员的培训

79. 对驻地协调员的培训逐渐变得更加全面，包括新的和更广泛领域的知识和实用技能。这一培训更多地纳入了考绩和能力发展框架，也更具有包容性，专门机构和非驻地机构以及其他联合国实体都对促进联合国系统的知识、集体领导能力和团队精神做出贡献。同时也与人道协调厅及安全和安保部建立了系统的协调，以便与人道主义协调员一起提高对驻地协调员培训的效率，并提高为指定官员提供安全培训的效率。

80. 2006 年以来，重新设计了驻地协调员上岗培训方案。联合国发展集团与联合国系统职员学院密切合作经管的驻地协调员一揽子培训包括：(a) 向驻地协调员介绍情况(各驻地协调员抵达供职所在国之前)；(b) 驻地协调员上岗培训(为期两周的集体培训，分三个阶段进行：驻地协调员的知识领域和实用技能；管理技能；机构情况简报)；(c) 驻地协调员的在职培训(重点是联合国改革和有选择的实质性议题)；(d) 妇女领导才能方案；(e) 驻地协调员/人道主义协调员/指定官员/秘书长副特别代表培训教材(在线手册)。

81. 驻地协调员上岗培训涉及与驻地协调员/人道主义协调员/指定官员多重角色有关的问题，并发展了这些角色所需的技能。认识到驻地协调员需要掌握适当技能，以便应付对冲突敏感国家的复杂局势。政治敏锐性和敏感性、战略性思维、谈判技巧和建立共识等内容也成为培训的一部分。

82. 2007 年，人道协调厅为驻地协调员和驻地协调员/人道主义协调员推出人道主义协调领导才能发展方案，包括与其他伙伴合作举办五个区域讲习班，以便他们熟悉自己在这一领域的作用和责任。2009 年，人道协调厅与其他机构举办了一个讲习班，介绍在与政府和非国家行为者合作时如何利用国际和国家法律框架。安全和安保部在总部为首次担任驻地协调员者单独安排安全问题通报。

83. 由于扩大了上岗培训方案，其持续时间从两周(2005 年)交错延长至五周(2008 年)，导致培训费用增加。2008 年，设在欧洲的联合国系统各机构已同意分担一些额外的费用，但必须为未来的培训商定可持续的安排。

C. 退休工作人员继任规划方面的挑战

84. 在联合国发展集团某些组织总部和其他常设办事处，约有 55%-60% 的专业工作人员的年龄在 45 岁以上(见表 4)。有相当部分的工作人员已经比较接近退休年龄。

85. 一般来说，业务活动较多、外地办事处网络较大的组织，专业工作人员的年纪往往较轻，而技术分量重和/或监管或规范性工作较多的组织，专业工作人员的年纪则偏高。50 岁以上专业工作人员所占百分比，在儿童基金会为 26%，粮食计划署为 28%，开发署为 32%，世卫组织 43%，人口基金为 49%(见表 4)。

86. 即将退休的人数较多，可能会失去宝贵的专门知识和机构记忆，除非适当重视前瞻性的战略规划和更替战略。联合国系统即将到来的人员结构转型，也将是个好时机，以重振业务活动中的工作人员，聘用具有足以应对当前需要的技能的工作人员。

87. 不过，征聘和留住年轻专业人员仍是整个系统的一个挑战。联合国各组织与其它国际或区域组织和非政府组织相互竞争。人们起职时的年龄相对较高，这反映出联合国系统中初级职位较少。联合检查组 2007 年在题为《联合国系统各组织人力资源的年龄结构》的报告中指出，迫切需要加强年轻专业人员的职业发展和长远前景。开发署的领导才能发展方案和人才管理方案、儿童基金会的青年专业人员方案都被确定为很好的范例。全面的职业发展方案也已拟定，并在教科文组织、劳工组织、人口基金和世卫组织引进。

88. 联合检查组 2007 年的报告还指出，各组织还需把“继任规划”作为人力资源工具来实施，并指出实施这种做法的组织很少。继任规划工作应查明整个组织内现有的能力和关键需求；除正规培训课程外，给潜力很大的工作人员分配有挑战性和利于职业发展的任务；解决各个组织具体的人力资源挑战，如确保性别平

衡和地域平衡；便利保留熟练、合格的工作人员。如上文 B 节所述，联合国各组织已经探讨这种继任规划的一些方面。例如，开发计划署将特别重视继任规划工作，将其作为正在进行的战略计划的一个环节。人口基金也制定了将对征聘、工作人员发展和职业管理产生影响的全面继任规划框架。

表 4

截至 2007 年 12 月 31 日，发展集团 10 个成员组织总部和其他常设办事处专业工作人员年龄分布情况

组织	工作人员年龄								
	不足 30 岁	30-40 岁	35-39 岁	40-44 岁	45-49 岁	50-54 岁	55-59 岁	60-64 岁	65 岁及以上
开发署	79	276	273	303	348	321	238	47	0
年龄组/共计(百分比)	4.19	14.64	14.48	16.07	18.46	17.03	12.63	2.49	0.00
儿童基金会	66	233	306	294	287	225	146	35	1
年龄组/共计(百分比)	4.14	14.63	19.21	18.46	18.02	14.12	9.17	2.20	0.06
人口基金	13	71	50	54	64	109	100	29	1
年龄组/共计(百分比)	2.65	14.46	10.18	11.00	13.03	22.20	20.37	5.91	0.20
粮食计划署	29	180	231	252	268	226	115	31	1
年龄组/共计(百分比)	2.18	13.50	17.33	18.90	20.11	16.95	8.63	2.33	0.08
世卫组织	19	134	248	278	337	353	335	76	2
年龄组/共计(百分比)	1.07	7.52	13.92	15.60	18.91	19.81	18.80	4.26	0.11
农发基金 ^a	7	26	42	40	55	51	33	8	0
年龄组/共计(百分比)	2.67	9.92	16.03	15.27	20.99	19.47	12.60	3.05	0.00
教科文组织	25	108	132	152	124	162	222	68	1
年龄组/共计(百分比)	2.52	10.87	13.28	15.29	12.47	16.30	22.33	6.84	0.10
粮农组织	11	88	128	169	210	282	268	114	1
年龄组/共计(百分比)	0.87	6.92	10.07	13.30	16.52	22.19	21.09	8.97	0.08
工发组织	5	14	25	36	35	50	57	15	0
年龄组/共计(百分比)	2.11	5.91	10.55	15.19	14.77	21.10	24.05	6.33	0.00
劳工组织	2	30	63	99	110	166	147	49	2
年龄组/共计(百分比)	0.30	4.49	9.43	14.82	16.47	24.85	22.01	7.34	0.30
平均(百分比)	2.43	11.03	14.24	15.95	17.48	18.50	15.79	4.49	0.09

^a 精确地说，农发基金不是共同制度的一部分，但其选择遵循共同制度的做法。

资料来源：行政首长协调理事会，管理问题高级别委员会，截至 2007 年 12 月 31 日的人事统计数据。

D. 与应对整个系统多种人力资源政策和程序有关的挑战

89. 整个系统的人力资源政策和程序多种多样，对工作人员和编外人员而言，是个问题。一些同事可能一起工作，承担类似的任务，但服务条件却可能非常不同。缺乏统一的人力资源政策和条例，也阻碍了许多国家办事处更密切的合作，并妨碍努力实现大会第 62/208 号决议中设想的更有效力、效率和协调一致的联合国系统。本节讨论(a) 行政首长协调会为统一人力资源政策和程序计划采取的措施；(b) 有关多种合同地位的问题；(c) 机构间和地域间的人员流动。

1. 行政首长协调理事会协调统一联合国系统人力资源管理政策和程序的行动计划

90. 大会第 62/208 号决议认识到统一人力资源管理的重要性。行政首长协调理事会为响应大会这一决议，制订了统一联合国系统各组织业务做法的行动计划，其目的除其他外，在于使人力资源政策和程序在整个系统内统一起来。其结果应是便利各组织之间的人员流动，简化程序，提高效率。行动计划还将把更多外地工作人员纳入组织。行动计划的一个因素是，研究联合国共同制度内各组织的《工作人员条例和细则》，以便查明可能需要协调统一的领域。这项研究是由公务员制度委员会共同赞助的。需要预算外资源来全面执行行政首长协调会的计划。

91. 数据存取实体倡议也提出了有关人力资源的一些问题。在评价这一倡议之前，管理问题高级别委员会将审议一些问题以便扩大适用性，包括协调不同的合同模式、各机构的员额叙级和绩效评估系统。

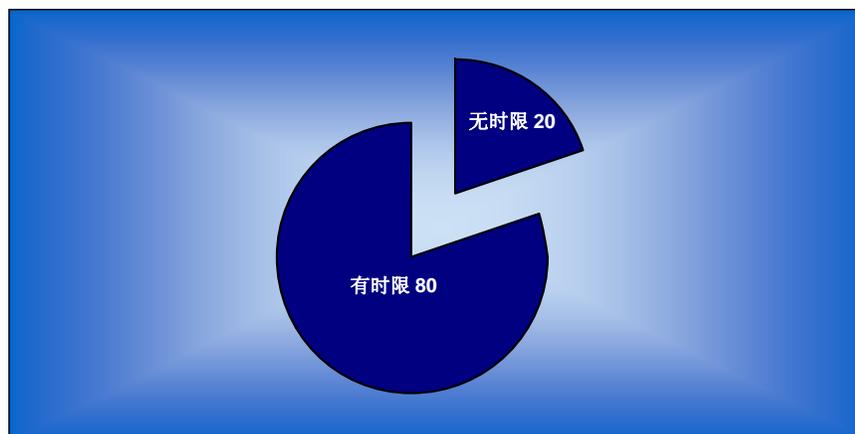
2. 多种多样的合同地位

联合国工作人员的各种任用类型

92. 联合国各资金、方案和专门机构的工作人员，以及联合国秘书处工作人员的任用类型多种多样。

图一

截至 2007 年 12 月 31 日联合国发展集团 10 个成员组织专业工作人员的任用类型
(总部和其他常设办事处)



资料来源：行政首长协调理事会，管理问题高级别委员会，截至 2007 年 12 月 31 日的人事统计数据，根据表 6 绘制。

表 5

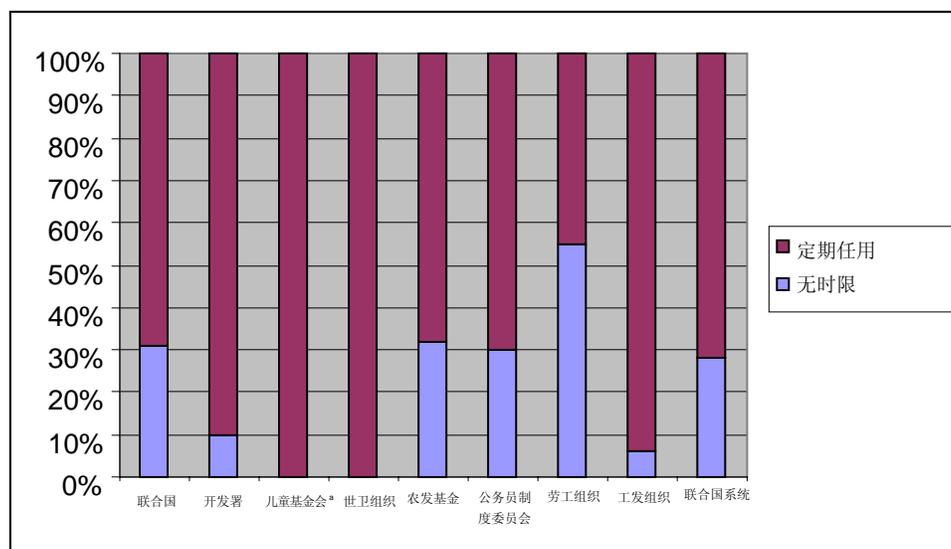
截至 2007 年 12 月 31 日，发展集团 10 个成员组织的总部和其他常设办事处专业工作人员

组织	无时限，包括长期工作人员		定期工作人员		专业工作人员 总人数
	专业工作人员人数	占专业工作人员总数的百分比	专业工作人员人数	占专业工作人员总数的百分比	
开发署	193	10	1 692	90	1 885
儿童基金会	0	0	1 593	100	1 593
人口基金	64	13	427	87	491
粮食计划署	689	52	644	48	1 333
世卫组织	1	0	1 781	100	1 782
农发基金	84	32	178	68	262
教科文组织	21	2	973	98	994
粮农组织	649	51	622	49	1 271
工发组织	15	6	222	94	237
劳工组织	368	55	300	45	668
共计/平均	2 084	20	8 432	80	10 516

资料来源：行政首长协调理事会，管理问题高级别委员会，截至 2007 年 12 月 31 日的人事统计数据。

图二

截至 2007 年 12 月 31 日联合国共同制度专业工作人员的任用类型(总部和其他常设办事处)



资料来源：行政首长协调理事会，管理问题高级别委员会，截至 2007 年 12 月 31 日的人事统计数据。

* 儿童基金会报告，它也有定期任用的工作人员，不过由于定义问题，在行政首长协调会的汇编中没有显示出来。

93. 在联合国发展集团上述 10 个成员组织中，总部和其他常设办事处大多数专业工作人员 (80%) 的合同是定期合同或“有时限的合同”。在发展集团的这些组织中，只有 20% 工作人员的合同在 2007 年 12 月底是“无时限的合同” (见图 1 和表 5)。签有“无时间限制”合同 (包括长期合同) 的工作人员所占百分比各不相同，在世卫组织为 0%，劳工组织为 55%，粮食计划署为 52%，粮农组织为 51% (见图二)。

94. 让工作人员签署有时间限制的合同所产生的灵活性，可能是一个重要的战略优势，因而能够“在适当的地点和时间，提供适当的技能”，并促进对发展中国家的要求和危机做出迅速应对。不过，这也提出了联合国系统工作人员的就业保障问题，他们在这些合同安排下往往工作了很长时间，同时期望继续就业。

95. 精简合同方式一直是联合国发展集团成员组织面对的一项挑战。如上文所述，当今在国家办事处和总部工作地点，工作人员密切合作，提供不同方面的联合国支助，但他们的合同安排往往不尽相同。由于觉得待遇不平等，工作人员有不满情绪。各组织合同安排的现有差别也使机构间的人员流动更加复杂。从行政管理角度看，合同安排不同，服务条件和福利不同，可能造成各个有关办事处复杂耗时的行政工作。

最近的联合国合同安排统一

96. 大会第 63/250 号决议批准的联合国秘书长的改革建议，要求自 2009 年 7 月 1 日起，以同一套工作人员细则(根据目前的 100 号编)和基于任用期的三种任用，取代联合国秘书处目前现有的各种合同安排。三种任用是：临时任用、定期任用和连续任用。任用期将根据组织需要确定。

97. 这项改革将进一步提高征聘过程的透明度，减少服务条件不平等的现象，并便利联合国工作人员的职业发展。改革将使外地工作人员的服务条件与在共同制度水平上适用的服务条件接近一致。改革认识到，联合国需要一支真正一体化的、面向外地的全球工作人员队伍，这支队伍将能够更好地完成其在业务方面的任务。改革也将便于各实体通过调动和交流共享人力资源。这将增加联合国对合格人员的吸引力。

98. 2009 年 3 月大会批准了新的《工作人员条例》。新的《工作人员细则》正在拟订中，将于 2009 年 7 月 1 日临时发布，并将在大会下一届会议上审查。

99. 改革将适用于秘书处及各基金和方案。它的实施带来重大的挑战，其中一些可能需要由各基金和方案的理事机构加以处理。一个挑战是培训联合国国家办事处在征聘新的工作人员以及管理现有的工作人员时使用新的合同模式，因为实施时间紧迫。对于还管理一系列其他实体的工作人员的开发署来说，这项挑战尤其艰巨。

100. 公务员制度委员会向大会提出对整个共同制度适用一个合同框架的建议，采用“一个联合国合同”是对这一建议的答复。大会关于新合同框架的决定将适用于联合国系统所有实体，但须经过各自理事机构的认可。

101. 与此同时，进行中的合同框架工作对与联合国系统各实体雇用的众多非工作人员的各种合同安排的更大问题不起作用。行政首长协调会作为其行动计划的一部分，已经决定最优先审查一些成员组织现行的各种合同安排。

3. 促进机构间流动和地域流动

机构间流动

102. 机构间流动提供相互丰富专业经验和职业发展的机会，最终可以帮助工作人员在国家一级提供更有效的支持和更好的成果。这也是促进组织间合作与协调的关键。2005 年 11 月，行政首长协调会发布了一项经修订和更全面的机构间流动政策，为联合国共同制度内更大程度地统一奠定了基础。该政策明确了调到联合国系统另一组织或与该组织达成交流协议的工作人员的补偿和福利。这个框架确保工作人员可以在各组织之间移动，而补偿、福利和晋升资格不中断。没有在全系统核对关于机构间流动的数据。因此，无法确定机构间调动的程度，或跟踪订正后政策的影响。

103. 尽管联合国发展集团所有成员组织的网站上都提供关于空缺的信息，尽管政策已经到位，但有一种看法，尤其是工作人员有一种看法，即机构间移动是相对有限的。一种观点是，由于联合国许多实体是职业组织，它们必须在外部征聘和内部工作人员的职业发展机会之间找到平衡。

104. 从工作人员的角度来看，仍然存在着一些抑制流动的因素，应该通过积极主动的方案予以解决。一个重要的方面是各个组织的晋升和征聘标准不同。例如，联合国秘书处计算工龄的方式与各基金和方案不同，这使各基金和方案的一些中层人员难以加入秘书处。如果这方面不统一，将难以促进真正的机构间流动。合同地位的统一也是促进流动的关键。

105. 为了响应试点国家的要求，联合国发展集团已同意处理机构间流动的问题。一个积极的例子是在越南的“一个联合国通信队”，它的参与机构打算考虑联合国系统其他组织的候选人作为其内部候选人(见方框 3)

方框 3:

在越南的一个联合国通信队

在越南成立了一个机构间联合专题组——“一个联合国通信队”。该通信队包括开发署、人口基金、儿童基金会、联合国志愿人员和联合国艾滋病规划署。它努力确保队员之间职等公平，明确的工作报告关系(机构成员直接向通信队主管报告，但与其各自的机构联络点保持联系)，联合征聘过程，联合职务叙级，以及同意对队员使用人口基金的 360 度反馈考绩制度。

员额将由各供资机构按自己的人力资源政策公布。按计划其他机构的申请人将被视为内部候选人。

地域流动

106. 联合国系统各组织都鼓励外地与总部之间的定期轮换和以及国家办事处之间的定期轮换。这种流动有助于使工作人员的技能符合国家办事处不断变化的要求。对于工作人员来说，它提供了获得各种不同经验和学习的机会。然而，一个问题是，尽管有配偶就业方案或“双份就业和工作人员流动方案”等创新性计划(联合国许多组织都实施了这类计划)，配偶缺乏就业机会使得双职工家庭很难定期流动。工作人员被多次连续分配到不带家属工作地点，可能会给家庭以及工作与生活的平衡带来不良后果。挑战还包括如何在外地工作人员返回总部后最好地利用他们的能力，以及如何确保他们不失去技术专长。

E. 确保工作人员安全的挑战

107. 在人道主义行动和联合国行动各个领域，联合国人员继续是极端分子、武装团体和心存不满者的蓄意攻击对象。

108. 致使联合国在世界各地面临安全问题上越来越大挑战的关键因素，包括联合国系统业务的扩大；犯罪率上升，因为社会治安日益恶化，面对经济、政治和社会紧张局势的国家的当局能力有限；恐怖主义蔓延；公众对联合国行动的期望越来越大，地方不满情绪日益高涨。

109. 在确保联合国完成任务和同时考虑到风险管理观点之间存在着紧张关系。在这方面，驻地协调员负责作为指定安全官员必须得到联合国系统各级的充分支持。

110. 办公场所的安全也必须要有保证。在越来越多的机构合用联合国之家或正在计划这样做的时候，有一项明确的谅解，即这个问题应逐案处理，考虑到某一国家或地区或具体地点的特定威胁、东道国政府提供保护的能力以及方案的具体特点。

111. 针对全世界联合国人员和房地安全独立调查小组的报告，¹⁰ 行政首长协调会 2009 年 4 月 4 日春季会议批准制订一项全面计划，以加强全系统安全。目的是构建一个更加灵活、更有活力和更具复原力的联合国安管理架构。该计划认识到没有安全便没有方案，而没有资源便没有安全，将提议转变文化和思维方式，重点由“何时离开”转向“如何留下来”。该计划将在本组织各级促进将安全问题纳入主流的文化，并除其他外采取如下措施：增加用于工作人员安全保障的资源，加强同东道国就安全问题进行联络，并加强本国工作人员的安全。

112. 自 2007 年以来，联合国系统职工学院和安全安保部采取了一项全面的办法，应对加强高危环境下联合国工作人员安保和安全的需要。“外勤环境中安全安保联合做法”方案为联合国系统提供了一个标准的安全安保学习课程。该方案还帮助联合国工作队根据不同需要设计课程，开办课程。该方案目前在 13 个国家实施，已经为 6 000 多名联合国工作人员颁发了证书。

F. 确保妇女平等代表性的挑战

1. 妇女在专业人员职类中的代表性

113. 大会第 62/208 号决议(第 66 段)吁请联合国发展系统各组织在联合国系统内各级对影响业务活动的职位，包括驻地协调员和其他高级职位作出任命时，继续努力实现两性均衡，并铭记公平地域代表性原则。

¹⁰ 全世界联合国人员和房地安全独立调查小组 2008 年 6 月 9 日题为“实现安全文化与问责制”的报告。该小组是在 2007 年 12 月 11 日在阿尔及利亚发生了针对联合国的袭击后成立的。

114. 2004年至2007年，在联合国系统各组织不同职等的专业人员中，妇女所占百分比从2004年底的36.90%略升至2007年底的37.96%(见表6)。在总部一级增加得较多，女性代表性从2004年的39.60%上升到2007年的41.79%。相比之下，2007年底，外地工作地点的妇女代表性是34.21%，在项目工作人员中是30.60%。这可能表明本组织在外地一级吸引和保留妇女人才方面遇到严峻挑战。

表6

截至2004年至2007年12月31日按组织地点和女性专业工作人员所占百分比列的联合国共同制度各组织专业工作人员

	总部	总部以外 常设办事处	项目	所有地点
2004年				
专业工作人员总数	10 943	8 574	3 489	23 006
女性专业工作人员	4 328	2 868	1 301	8 497
女性代表性(百分比)	39.60	33.40	37.30	36.90
2005年				
专业工作人员	11 220	10 208	2 317	23 745
女性专业工作人员	4 535	3 557	745	8 837
女性代表性(百分比)	40.42	34.85	32.15	37.22
2006年				
专业工作人员	13 036	9 585	2 087	24 708
女性专业工作人员	5 346	3 282	675	9 303
女性代表性(百分比)	41.00	34.20	32.30	37.70
2007年				
专业工作人员	13 211	11 191	1 160	25 562
女性专业工作人员	5 521	3 828	355	9 704
女性代表性(百分比)	41.79	34.21	30.60%	37.96
2004-2007年变化				
百分比提高(下降)	2.19	0.81	(6.70)	1.06

资料来源：行政首长协调理事会，管理问题高级别委员会，截至2004年、2005年、2006年和2007年12月31日的人事统计数据。

115. 截至2007年12月31日，只有人口基金实现了专业工作人员中性别均等(52.14%)。儿童基金会十分接近实现这一目标。在农发基金和教科文组织，45%以上的专业工作人员是妇女；劳工组织、粮食计划署和世卫组织有40%以上是妇女(见表7)。

116. 不过，妇女显然在起职和较低专业人员职等中是多数，虽然这些数字相比专业工作人员总数较小。除了少数例外，从P-3 职等开始，妇女在专业工作人员中的代表性有所下降(见图三)。例如，在开发署，2008 年底妇女占有所有开发署国际专业工作人员的 42%。妇女占初级管理人员的 49%，中级的 38%，高级管理层的 36%。¹¹ 虽然有稳步进展，对于联合国发展集团几乎所有组织来说，高级管理层的性别均等仍是一个重大挑战。

表 7

截至 2007 年 12 月 31 日联合国发展集团选定成员组织按职等分列的女性专业工作人员的人数和百分比

组织	P1	P2	P3	P4	P5	D1	D2	UG ^a	女性专业工作人员总数
开发署	14	147	124	174	169	77	19	7	731
女性在各职等中的代表性(百分比)	63.63	58.80	36.36	36.40	34.99	33.62	32.47	53.84	38.78
儿童基金会	5	154	246	252	97	13	5	2	774
女性在各职等中的代表性(百分比)	33.33	64.17	48.14	47.55	39.43	37.14	38.46	66.67	48.59
人口基金	1	42	29	61	92	23	5	3	256
女性在各职等中的代表性(百分比)	100.00	76.36	61.70	46.21	49.46	43.40	35.71	66.67 ²⁷	52.14
粮食计划署	6	127	165	127	78	21	9	3	536
女性在各职等中的代表性(百分比)	75.00	52.48	39.18	39.44	36.62	25.30	23.08	60.00	40.21
卫生组织	6	82	148	253	184	44	13	7	737
女性在各职等中的代表性(百分比)	78.00	59.42	50.68	48.75	34.26	20.95	24.53	28.00	41.36
农发基金	2	24	41	24	19	6	1	1	118
女性在各职等中的代表性(百分比)	50.00	60.00	73.21	35.29	25.67	42.86	14.28	20.00	45.04
教科文组织	19	130	144	82	70	15	7	1	468
女性在各职等中的代表性(百分比)	76.00	59.63	55.38	40.39	38.89	22.39	25.00	7.69	47.08
粮农组织	4	81	117	99	68	15	5	2	391
女性在各职等中的代表性(百分比)	28.57	53.29	44.49	25.45	23.37	13.76	13.51	1.25	30.76
工发组织	1	8	19	16	9	8	0	0	61
女性在各职等中的代表性(百分比)	100.00	50.00	30.64	31.37	12.68	26.67	0.00	0.00	25.74
劳工组织	0	13	59	91	71	30	6	4	274
女性在各职等中的代表性(百分比)	NA	76.47	52.21	43.96	29.83	47.62	28.57	44.44	41.01

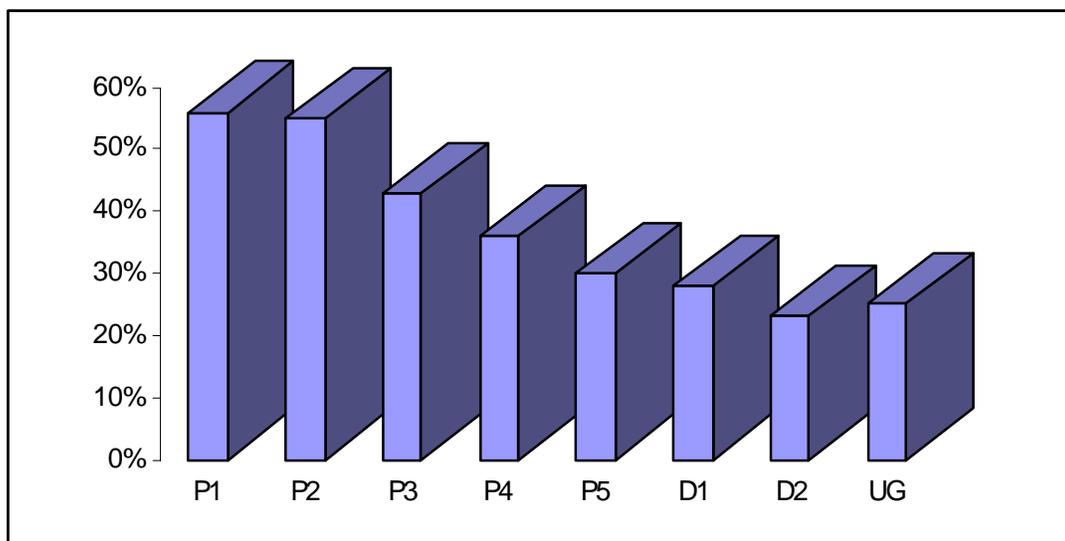
^a 关于职等，见本报告第 3 页中行政首长协调会的定义。

资料来源：截至 2007 年 12 月 31 日行政首长协调理事会管理问题高级别委员会人事统计数据。

¹¹ 2009 年开发署向经济和社会事务部提交的报告。

图三

截至 2007 年 12 月 31 日联合国共同制度专业工作人员按职等分列的女性代表性



资料来源：截至 2007 年 12 月 31 日行政首长协调理事会管理问题高级别委员会人事统计数据。

2. 促进妇女公平代表性的积极主动的战略

117. 联合国发展集团各组织采用各种办法，增加合格的女性候选人人数，并保留妇女专业人员。

118. 最经常采用的计划包括家庭假、非全日制工作、无薪特别假和提高对性剥削认识的宣传措施。约有 15 个组织还采取了一项配偶就业政策。不过，只有少数组织已经采取了创新措施，如分担工作、有针对性的征聘及每年进行两性平等审计。有必要加强机制，使管理人员对其作出的在工作场所建立性别均衡的决定负责。¹²

119. 作为一项实现性别均等的战略，2008 年，联合国发展集团发起了妇女领导能力发展方案。其目的是查明挑战并提出战略，以使更多妇女留在联合国系统领导岗位上。该方案包括领导能力培训和指导，汇集了 35 名女驻地协调员来分享经验，并集体设计战略，以克服阻碍其职业发展和留在联合国系统内的挑战。该方案的主要建议将在 2009 年实施。更多的全系统和有针对性的努力(例如拟订课程和(或)培训材料)，将有助于为候选人可能担任驻地协调员做准备，尤其对于来自发展中国家和联合国所有组织的合格妇女和候选人来说。

¹² 公务员制度委员会秘书处发表了一份分析报告，根据行政首长协调会人事统计数据 and 一项调查，审查 2005 年 1 月 1 日至 2006 年 12 月 31 日期间联合国共同制度中的性别均衡情况。该报告还载有资料，说明截至 2008 年 1 月在采取政策和措施以实现性别均衡方面的最近发展(ICSC/67/R. 11)。

120. 在开发署，性别均等已被纳入机构问责和监测工具。开发署制定了“性别和多样性平衡计分卡”，使总部和国家办事处管理人员能够评估在实现性别代表性目标以及营造一种促进两性平等的组织气氛方面的进展。《开发署战略计划》为各级国际专业人员确定了到 2011 年实现 50/50 性别均等的目标。

121. 一些组织利用平权行动促进妇女晋升到 D-1 和 D-2 职等。儿童基金会报告说，采用这种方法增加了高级管理级别的妇女人数。2008 年，儿童基金会实现了 D-2 职等妇女增加 7%，D-1 和 L-6 增加 6%。儿童基金会的征聘政策是在性别不平衡的地方“每三个空缺进两名妇女”。其目标是确保到 2010 年实现性别均等。儿童基金会在国家办事处提供一系列调整工作-生活平衡的可能性。

122. 人口基金(已经实现了 50/50 性别均等)有一项全面的政策，使人口基金成为一个具有吸引力的雇主。目前正在加紧努力，提高工作人员的福利(如工作-生活平衡)，并创造积极的工作环境。

123. 粮食计划署有一个妇女领袖小组，侧重于改善性别平衡，特别是在高级管理人员一级。这一方案的关键因素是非正式的网络联系和一项辅导制度，以解决妇女在晋升高级职位方面面临的障碍。

124. 工发组织通过工作人员/管理层协商，制定了一项性别政策。该政策载有平权行动和问责制规定。

125. 劳工组织采取了一项全面的办法。其人力资源部门和性别事务局一直在密切合作，以便到 2010 年实现性别均等。劳工组织一直在 1999 年两性平等和主流化政策的支持下取得稳步进展。劳工组织按照这项政策发起了一系列参与性的两性平等审计，这将是联合国系统首次开展这种活动。¹³ 审计的目标是推动该组织学习如何有效地将性别观点纳入机构政策、方案和结构的主流。

126. 总体而言，对于联合国系统，特别是外地一级以及在人道主义和冲突后局势中工作的组织来说，留住妇女是一个重大的挑战。家庭义务往往在起作用。双职工家庭也面临着艰巨的挑战。今后各组织采取的个别措施应更加协调统一。

四. 结论和建议

127. 经社理事会不妨：

(a) 请联合国系统各组织动员足够的人力资源，支持制订新的联发援框架，并请捐助者在这方面提供支持；

¹³ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-dgreports/-gender/documents/publication/wcms_101030.pdf。

(b) 请联合国系统各组织调整招聘程序并加紧努力，查明合格的本国和国际工作人员，将他们列入候选人名册，以便快速部署到从救济向发展过渡的局势；

(c) 吁请联合国发展集团和联合国系统职员学院在迄今取得的进展的基础上，进一步发展能力建设方面的知识和培训；

(d) 鼓励联合国系统酌情评估联合国国家工作队是否有足够的人力资源能力，对联发援框架或国家方案文件中的优先事项作出反应；

(e) 请联合国系统各组织支持联合国发展集团的努力，加强联合国系统吸引、培养和保留驻地协调员员额合适人选的能力；

(f) 请联合国系统各组织更多地利用联合国系统职员学院，培训他们的工作人员，特别是联合国国家工作队成员；

(g) 鼓励联合国系统各组织努力通过联合国发展集团相互利用培训设施，以便最大限度地扩大向联合国系统工作人员提供的培训机会和实质性覆盖，特别是在国家一级；

(h) 鼓励联合国系统通过行政首长协调会和公务员制度委员会继续努力，通过行政首长协调会的行动计划，使整个联合国系统人力资源程序连贯一致，以此来支持联合国国家工作队工作的连贯性。尤其是鼓励采取措施，统一各种组织所使用的合同安排和不同的晋升和征聘标准，并采取措施解决其他机构间流动障碍，同时充分注意到各组织不同的任务、理事机构和资源分配不均所产生的具体政策；

(i) 在这方面，鼓励各会员国在财政上支持行政首长协调会的统一业务做法计划；

(j) 鼓励行政首长协调会与公务员制度委员会协作，开展统一本国专业干事服务条件的工作；

(k) 欢迎行政首长协调会制定一项加强安保制度的全面行动计划，并鼓励联合国系统各组织在执行该计划时进一步考虑交付方案的最佳方式，同时确保其人员安全；

(l) 注意到即将到来的联合国系统工作人员人口结构转型，并强调需要进行劳动力战略规划工作，以积极主动地支持联合国系统各组织的人力资源需求，以及它们应对方案国优先事项的能力；

(m) 鼓励联合国系统加紧努力，在全球，区域和国家各级影响发展业务活动的职位，包括高级别职位(D-1 和 D-2)和驻地协调员职位的任命方面实现性别均衡；

(n) 鼓励公务员制度委员会、行政首长协调会和联合国系统进一步促进对重大人力资源管理问题的研究，以便在这一领域做出知情政策决定，并制定指标以监测联合国共同制度的人力资源管理效力。
