



第七十三届会议

临时议程\* 项目 142

人力资源管理

## 流动

### 秘书长的报告

#### 摘要

本报告根据大会第 [68/265](#) 号决议提交，大会在该决议中要求全面审查管理下流动和职业发展框架。本报告是秘书长自第六十九届会议以来就该框架实施情况提交大会的历次报告的延续。

\* [A/73/150](#)。



## 一. 引言

1. 秘书长为秘书处提出了新的管理模式。为应对全球挑战，并在快速变化的世界中继续与实际需要相切合，他设想建立一个增强管理人员和工作人员权能、简化流程、加强问责制和透明度、改进任务执行情况的联合国。工作人员流动是秘书长建设灵活、有效、透明、讲问责和高效率联合国的愿景的一部分。

2. 根据秘书长为简化和精简本组织流程所作的努力，以及大会关于对当前框架进行五年期审查的要求，<sup>1</sup> 秘书长已暂停实施流动和职业发展框架，以反思以往为加强工作人员流动所作的努力，制定符合新管理模式、旨在建设未来员工队伍的办法。

3. 本报告概述了开展全面审查所遵循的方法、主要结果和吸取的经验教训。鉴于流动和职业发展框架刚刚开始实施(7 个职类中有 2 个投入运作)，全面审查及其结果的时间范围仅限于这一期间的经验教训。

### 背景

4. 经大会第 68/265 号决议核准的现行流动和职业发展框架由两部分组成：

(a) 管理下流动：这是工作人员横向流动的内部流程，在这一流程中，在职工作人员就在任职位表达任职意愿。参与这一流程的工作人员是那些在其职类实施该框架的第二年已达到最高职位占用期限，<sup>2</sup> 或选择参与该流程并已达到最低职位占用期限<sup>3</sup> 的工作人员；

(b) 填补空缺：公布现有和预计出现的空缺职位，这些职位向所有外部和内部候选人开放，以供甄选之用。

5. 经大会商定，新框架分阶段实施，1 个职类于 2016 年投入运作，1 个职类于 2017 年投入运作，计划此后每年有 2 个职类投入运作。第一个职类(政治、和平和人道主义职类)于 2016 年实施。第二个职类(信息和电信技术职类)于 2017 年实施。已在大会各届会议上向大会介绍了该框架的最新实施情况(见 A/69/190/Add.1、A/70/254、A/71/323/Add.1 和 A/72/767)。

6. 为确保能够进行全面审查，并就后续步骤制定建议，秘书长于 2017 年 12 月决定暂停实施流动和职业发展框架(见 ST/SGB/2016/3/Rev.1)。

<sup>1</sup> 大会第 68/265 号决议核准了经完善的管理下流动框架，请秘书长向大会第七十二届会议以及之前各届会议提交关于流动的年度报告，并向大会第七十三届会议提交流动框架五年全面审查报告。

<sup>2</sup> 一般允许工作人员担任可轮调职位的最高期限。H 类或 A 类工作地点的最高职位占用期限为 7 年，B 类或 C 类工作地点为 4 年，D 类或 E 类工作地点为 3 年。工作地点由国际公务员制度委员会分类。

<sup>3</sup> 一般要求工作人员在能够参与管理下流动或申请空缺职位之前必须担任可轮调职位的最低期限。H 类、A 类、B 类或 C 类工作地点的最低职位占用期限为连续任职 2 年，D 类或 E 类工作地点为连续任职 1 年。

7. 因此，2018 年没有启动这方面的新工作，也没有新的职类投入运作。2017 年底仍在进行的政治、和平和人道主义职类填补空缺工作已于 2018 年 7 月 31 日前结束。

8. 2018 年 1 月 22 日的一篇 iSeek 文章告知工作人员，流动是“秘书长建设灵活、有效、透明、讲问责和高效率联合国的愿景的关键组成部分，将是改革努力的重中之重”。暂停期间，已鼓励工作人员继续寻找流动机会，接触新的工作领域、其他部厅和不同地点。

## 二. 全面审查

### A. 目标

9. 审查的目的是评估流动和职业发展框架在实现最初所定目标方面的相关性、实效和效率。

10. 如秘书长题为“建设一支全球化、有活力和适应性强的员工队伍：流动”的报告(A/68/358)所述，流动和职业发展框架有 3 个目标：

(a) 它应使本组织能够更好地保留并部署一支全球化、有活力和适应性强的员工队伍，这支队伍能够有效地满足当前和未来的任务和不断变化的业务需求；

(b) 它应为工作人员提供更广阔的职业发展机会，使他们有更多机会对本组织作出贡献，并得以在部门和工作地点内外进一步获得新的技能、知识和经验；

(c) 它应确保工作人员在整个联合国内享有平等的工作机会，对于相关职能还能公平分担艰苦工作地点的工作负担。

### B. 框架的实施

11. 该框架通过半年期人员配置工作实施，这些工作包括两部分：

(a) 其中一项工作涉及填补专业及以上职类(D-2 职等及以下)以及外勤事务职类中期限为 1 年或以上的空缺职位，该流程从公布职位空缺开始，以选定职位候选人结束；

(b) 另一项工作涉及管理下流动，面向专业及以上职类(D-2 职等及以下)以及外勤事务职类中需参与管理下流动的工作人员，该流程从分发简编开始，以为合格候选人安排职位结束。

12. 填补空缺工作为自愿性质，对所有外部和内部候选人开放。管理下流动工作是工作人员横向流动的内部流程，参与该流程的工作人员是那些在实施的第二年已达到最高职位占用期限，或选择参与该流程并已达到最低职位占用期限的工作人员。在第一年，管理下流动工作采取“选择参与”的做法；因此，已达到最高职位占用期限的工作人员没有自动纳入横向改派范围。

## 框架的管理架构

13. 流动框架由集中的委员会系统管理：

(a) 职类委员会：每个职类(政治、和平和人道主义职类及信息和电信技术职类)都有职类委员会，该委员会负责就专业(P-1 至 P-5)职等<sup>4</sup> 和外勤事务职位的甄选和改派决定向主管人力资源管理助理秘书长提出建议，供其决策；

(b) 高级审查理事会：由助理秘书长和副秘书长组成，负责就 D-1 或 D-2 职等工作人员的甄选和改派提出建议；

(c) 全球中央审查机构：负责确保 P-3 至 P-5 职等和外勤事务职类甄选方面填补空缺职位的程序健全；

(d) 特别制约小组：设立该小组是为了审查那些未表示有意担任某一职位、无法接受拟议调动以担任该职位的工作人员提出的请求。该小组酌情将其审查结果直接提供给职类委员会和高级审查理事会。

14. 该流程由人力资源管理厅内专职的职类人员配置小组实施，由现有资源供资。职类人员配置小组负责开展半年期人员配置工作，其成员包括在人员配置方面具备专门知识的专业职等职类人员配置干事，以及对相关职类的实务工作有直接经验的专题专家。<sup>5</sup>

## 工作人员调动：甄选和安排职位

15. 为政治、和平和人道主义职类开展了 7 次半年期人员配置工作：在 2016 年开展了 2 次管理下流动工作和 2 次填补空缺工作，在 2017 年开展了 1 次管理下流动工作和 2 次填补空缺工作。2017 年，为信息和电信技术职类开展了 1 次管理下流动工作和 1 次填补空缺工作。这几次工作的结果如图一和二所示。

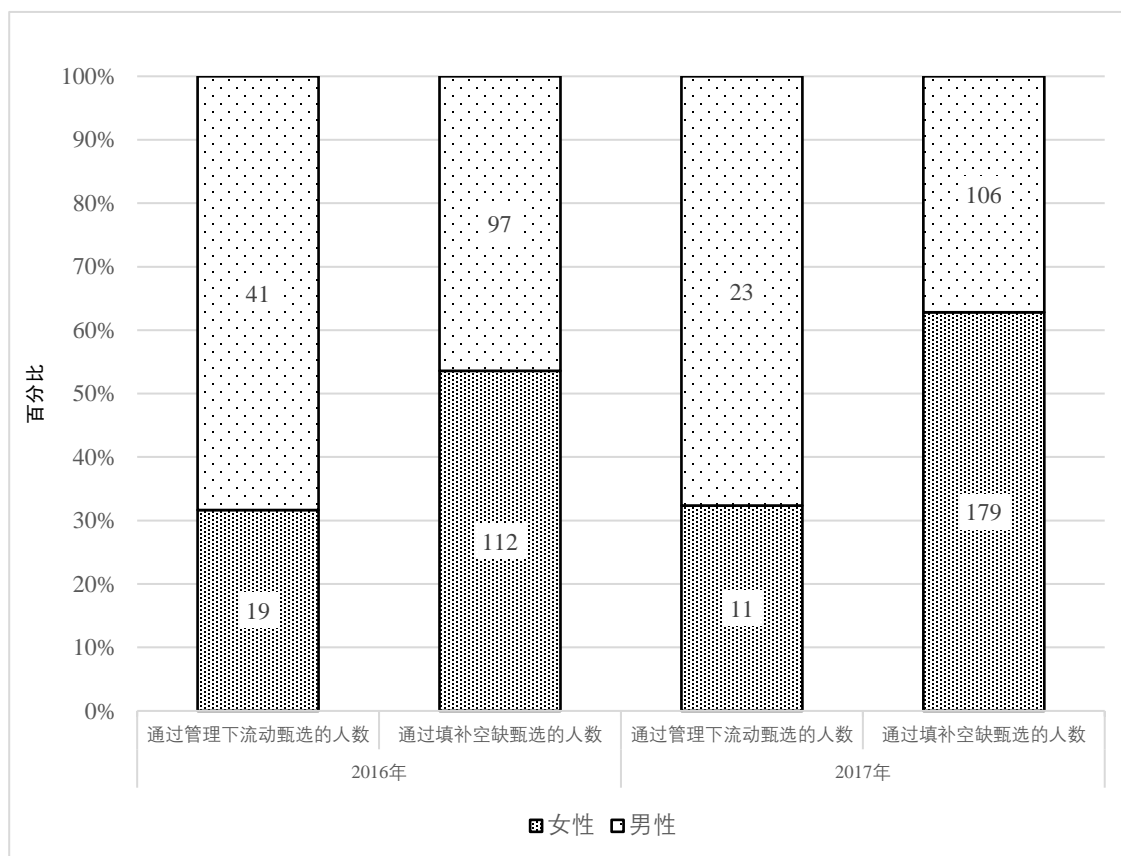
---

<sup>4</sup> 不含通过青年专业人员方案或国家竞争性征聘考试任命的 P-1 或 P-2 职等工作人员。

<sup>5</sup> 见 [A/67/324/Add.1](#) 和 [A/69/190/Add.1](#)。

图一

2016-2017 年政治、和平和人道主义职类通过管理下流动和填补空缺工作甄选的人数



16. 就政治、和平和人道主义职类而言，2016 年有 188 名工作人员被视为有资格参与管理下流动工作，60 名工作人员(32%)获选予以职位安排。但在安排职位的 60 名工作人员中，一些人由于各种原因而无法调往新职位，这些原因包括签证问题、管理下流动工作启动后出现的特派团缩编和供资问题。2016 年管理下流动工作的最终结果是 35 名工作人员(占合格参与者的 19%)得以调至新职位。

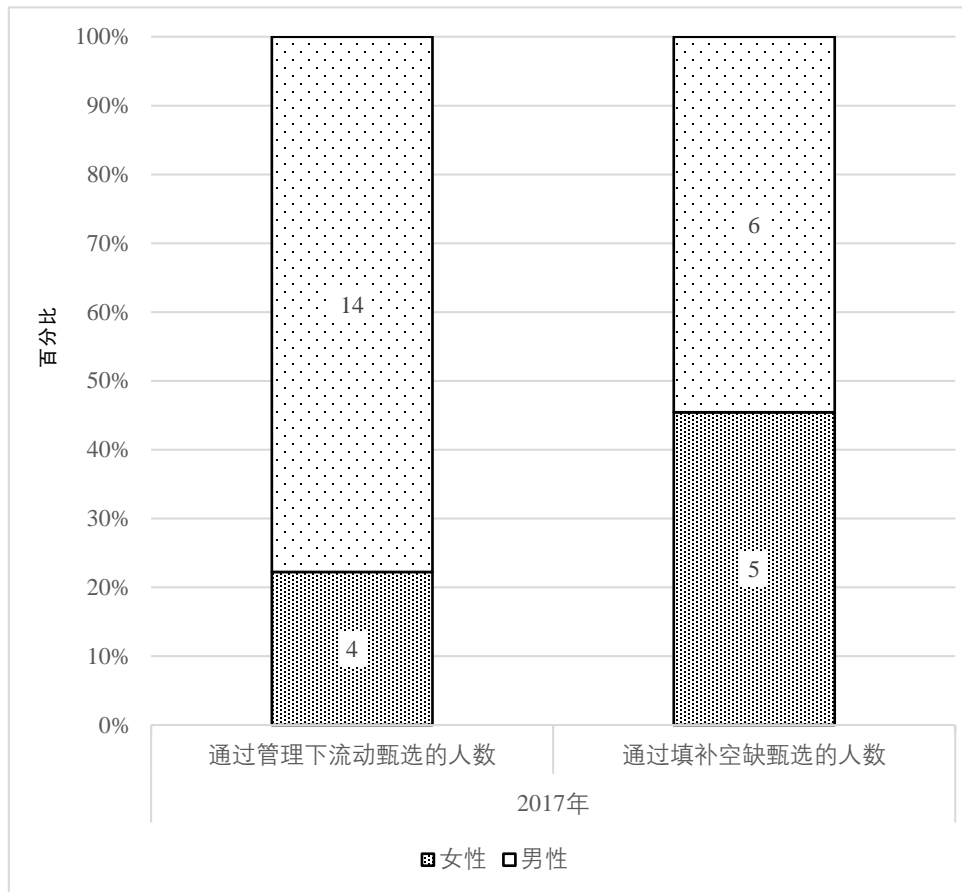
17. 2017 年，在有参与资格的 113 名工作人员中，34 人(32%)获选予以职位安排。他们当中有 9% 的人未能调动。2017 年管理下流动工作的最终结果是 31 名工作人员(占合格参与者的 27%)得以调动。

18. 在政治、和平和人道主义职类 2016 年和 2017 年的填补空缺工作中，有 494 人获选，其中 60% 来自从名册征聘的职位空缺，40% 来自具体职位空缺。

19. 政治、和平和人道主义职类的人员配置工作在性别均等这一目标方面取得积极成果。填补空缺工作选定的人员中有 59% 为女性候选人。在管理下流动工作中，32% 的职位安排决定涉及选定的女性候选人。

图二

2017年信息和电信技术职类通过管理下流动和填补空缺工作甄选的人数



20. 2017年, 37名工作人员参与了信息和电信技术职类的管理下流动工作。18名工作人员(49%)获推荐予以职位安排。所有工作人员都被推荐安排到他们排在前三位的空缺职位之一。管理下流动工作的最终结果是14名工作人员(占合格参与者的38%)得以调动。

21. 在填补空缺工作中, 有11个职位空缺(其中5个是从名册征聘的职位空缺), 有11人获选。应当指出, 信息和电信技术职类甄选人数少于政治、和平和人道主义职类, 这反映出政治、和平和人道主义职类的规模比信息和电信技术职类大得多。

22. 在性别方面, 为信息和电信技术职类的职位空缺甄选的人员中有45%为女性候选人, 管理下流动工作中有22%的职位安排建议是针对女性候选人作出。

### C. 全面审查的方法

23. 审查侧重于以下3个基本问题:

- (a) 在流动框架下开展的各项活动在多大程度上与该框架的总体任务相一致?
- (b) 流动框架在确保实现其目标方面成效如何?

(c) 为实施流动框架而制定的结构安排效率如何？

24. 审查采用了以下收集定性和定量数据的方法。结合以下多种数据来源，对所有审查结果进行了分析。

#### 文件审查

25. 开展了案头审查，审查范围包括所有相关文件。这些文件涵盖了从经修正的行政指示 [ST/AI/2010/3](#) 所述的工作人员甄选制度到遵循经修正的 [ST/AI/2016/1](#) 的流动框架实施工作等各项内容，还包括大会决议、秘书长公报、行政指示、秘书长报告、框架各部分的标准作业程序、流程以及关于工作人员甄选制度的函件。

#### 约谈

26. 约谈了各部厅和特派团的主管或其代表、执行干事以及职类委员会主席。

#### 焦点小组

27. 为各职能实体举办了焦点小组讨论会，这些实体包括人力资源对口单位(在总部和外地)、职类人员配置小组、政治、和平和人道主义职类及信息和电信技术职类的职类委员会、工作人员和管理当局委员会以及特别制约小组。

28. 还为 9 个现有职类的工作人员举办了焦点小组讨论会，这些职类包括政治、和平和人道主义职类及信息和电信技术职类，以及 7 个尚未参与实施流动框架的职类。<sup>6</sup>

#### 在线调查

29. 将在线调查表发送给了参与政治、和平和人道主义职类或信息和电信技术职类人员配置工作的工作人员及这两个职类中没有参与该工作的工作人员，<sup>7</sup> 以及方案管理人员。<sup>8</sup>

#### 数据分析

30. 分析了来自人力资源深入观察、“团结”企业资源规划系统和 Inspira 在线征聘工具的人力资源数据，包括关于调动、艰苦工作地点<sup>9</sup> 任职和甄选流程时长的数据。

<sup>6</sup> 经济、社会和发展职类；新闻和会议管理职类；法律职类；后勤、运输和供应链职类；管理和行政职类；内部安保和安全职类；科学职类。

<sup>7</sup> 将调查表发送给了 6038 名工作人员，其中 218 人收到了 2 份调查表，因为他们参与了管理下流动和填补空缺的工作。在 6038 名受邀参与调查的工作人员中，总体答复率为 47%，收到第二份调查表的工作人员的答复率为 56%。

<sup>8</sup> 将调查表发送给了 688 名方案管理人员。总体答复率为 40%，具体数字从 28%(参与管理下流动工作、没有改派工作人员的方案管理人员)到 43%(参与填补空缺工作的方案管理人员)不等。

<sup>9</sup> 在本文件中，“艰苦”工作地点指按照国际公务员制度委员会的分类归为 D 类或 E 类的工作地点，“非艰苦”工作地点指按照该分类归为 H 类、A 类、B 类或 C 类的工作地点。

31. 为将性别层面纳入审查范围，在约谈时进行了有针对性的提问，并按性别分别调查数据，以确定调查结果中值得注意的性别差异。

#### D. 主要审查结果

32. 本节概述的审查结果建立在对上文 C 节所述五个数据来源进行全面分析的基础上。

##### 1. 流动对本组织依然重要

33. 2012 年，秘书处进行了一次工作人员调查，征集工作人员对秘书处内部流动的意见。对“流动对国际征聘工作人员有多重要？”这一问题，大多数工作人员认为，在不同部厅或特派团(86%)和不同工作地点(83%)工作很重要。几乎同样多的工作人员(79%)在加入联合国秘书处时预计会在不同工作地点工作，其中近 70% 预计本组织会将他们调往不同工作地点。当被问及本组织是否应确保国际工作人员不在艰苦工作地点留任太长时间时，大多数工作人员表示同意(84%)；大多数人也同意，本组织应承担更大的责任，将国际工作人员定期调往不同工作地点(81%)。

34. 2018 年，本次审查结果证实，<sup>10</sup> 工作人员和管理人员仍然认为流动是完成本组织的任务和解决工作人员职业发展问题的一个重要内容。必须进行流动，才能满足业务存在规模较大的部门的需求，并确保人员不在困难工作地点留任太长时间。

##### 2. 对秘书处各单位不能一刀切

35. 虽然普遍认识到，流动框架背后的原则——拓开职业发展道路，提供在整个组织工作的机会，并确保分担负担——既合理，又受欢迎，但审查表明，最初的框架设计存在缺陷，为其取得成功造成了障碍。该框架是根据其他联合国实体的经验制订的，没有考虑到秘书处的特殊性及其实体的双重性质，即规范性和业务性。其他联合国实体的任务重点更突出，员工队伍规模更小、相互调用更容易，而秘书处与这些实体不同，其员工队伍规模要大得多，涵盖更广泛的职能，比如包括选举监测、维持和平、人道主义危机、人权、会议事务、经济事务和政治事务等职能。流动框架是作为一刀切的单一制度实施的，没有考虑到各实体的不同要求或 9 个职类各自的特殊性。

##### 3. 不同类型的调动机会并不相同

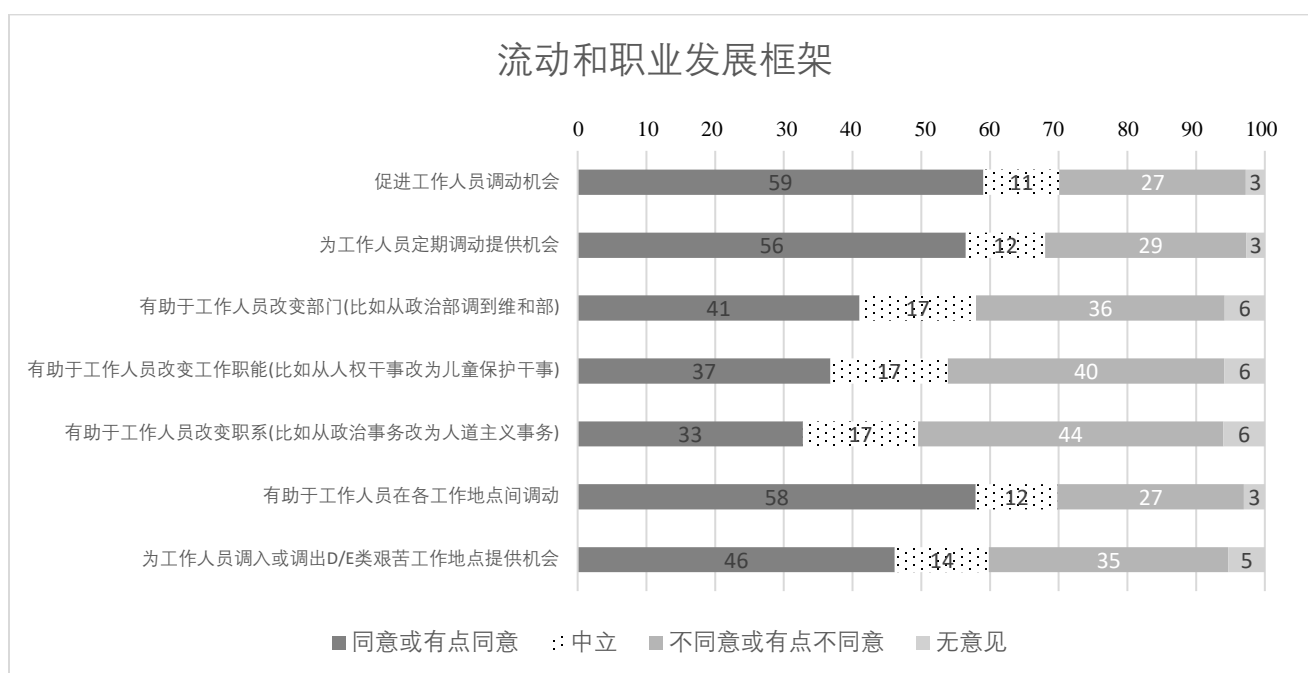
36. 审查显示，框架虽然提供了在各工作地点间调动的机会，但在提供职能性调动或职类内部各职系间调动的机会方面不是那么有效。

<sup>10</sup> 对于本次审查，“管理人员”指被约谈的以下工作人员：各部厅、特派团或单位的主管；纽约和纽约以外秘书处各实体的办公室主任和执行干事。职能性焦点小组和 9 个工作人员焦点小组将予以指明。如果职能性焦点小组和 9 个工作人员焦点小组成员的意见相似，便将统称其为“焦点小组成员”。



37. 具体而言，在接受调查的工作人员中，59%的人同意，流动和职业发展框架促进了调动机会，58%的人同意，该框架有助于工作人员在各工作地点间调动。不过，工作人员更有可能不同意：(a) 流动和职业发展框架有助于工作人员改变联系；(b) 流动和职业发展框架有助于工作人员改变工作职能(见图三)。

图三  
对工作人员调查作出的答复



注：接受调查总人数=6 038；答复者=2 841(答复率为47%)。

缩略语：政治部：政治事务部；维和部：维持和平行动部。

38. 管理人员和各焦点小组成员指出，职类尽管是一种统一职能的良好机制，但也可能造成条块分割的局面，使工作人员难以跨职类调动。

39. 因此，虽然在两年执行期内的调动次数有限，但分析表明，该框架确实为流动提供了一些备选办法，不过，需要为调动提供更加多样的备选办法(而不是仅仅在职类内部调动)。

#### 4. 在人员与职位匹配方面存在困难

40. 人员与职位匹配证明很难，这有几个原因。接受调查的方案管理人员指出，无法充分按照具体需要拟订职位空缺的要求，无法选择中意的候选人来安排职位，这些是流动框架的主要挑战。他们认为，这已导致他们所在的部门难以顺利运作，因为调来的候选人并不总是符合职位的全部要求。

41. 人员与职位匹配工作面临若干障碍，包括工作人员在最后一刻拒绝接受职位，或方案管理人员拒绝接受候选人。总部提供的员额有限，一些特派团缩编，有些派任没有固定期限，无法保证今后的工作保障，这些因素使问题更加严重。

## 5. 内部流动工作不符合对外公布所有员额的要求

42. 一个经常提到的流动框架设计方面的麻烦问题是要求对外公布空缺员额，这严重限制了可用于进行内部管理下流动的职位数量。这造成了复杂的双轨制度：内部横向调动的强制性管理下流动轨道和自愿的填补空缺轨道。双轨制度被认为是人为的繁琐安排。

43. 管理下流动工作本来可以取得更大成功，但前提是将所有空缺职位包括在内，从而为内部工作人员调动提供大得多的机会。参与审查的人员一再提出，所有现有员额均应当通过流动制度由内部填补，还应考虑短期派任和互换职位。一些管理人员说，本组织应利用联合国改革来统一整个联合国系统开展业务的方式，并促进更多机构间流动。

## 6. 负担分担有限

44. 审查突出显示，大家总体上一致认为，工作人员不应在 D 或 E 类工作地点留任太长时间，本组织应该为在这些工作地点工作的人员确定一个时间范围，而且工作人员应该了解，本组织期望他们在这些工作地点轮流工作。审查发现，在应对将大量工作人员从外地职位轮调到非外地职位这一难题方面，流动框架的影响有限。

45. 艰苦工作地点和非艰苦工作地点的职位占用期限长短不一，而且工作人员有自己的偏好，这损害了分担负担的目标。2016 年和 2017 年两种流程(管理下流动和填补空缺)下的大多数工作人员调动为艰苦工作地点间的调动。<sup>11</sup>

46. 审查表明，2016 年选择参与政治、和平和人道主义职类的管理下流动工作的大部分工作人员和 2017 年被要求参与的大部分工作人员来自艰苦工作地点(分别为 82% 和 61%)。对信息和电信技术职类，2017 年选择参与管理下流动工作的工作人员中有 56% 来自艰苦工作地点。

47. 在管理下流动工作中，对于 2016 年和 2017 年政治、和平和人道主义职类以及 2017 年信息和电信技术职类的此类流动工作，推荐了 89% 的工作人员担任他们表示感兴趣的职位，也就是说，仅推荐了 11% 的工作人员担任他们未表示感兴趣的职位。并非艰苦工作地点的所有工作人员都表示有意调至非艰苦工作地点；在 155 名参与 2016 年政治、和平和人道主义职类管理下流动工作的来自艰苦工作地点的人员中，37 人(24%)表示仅对其他艰苦工作地点感兴趣。这一数字在 2017 年下降到 13%。

48. 在政治、和平和人道主义职类的空缺轨道下，2016 年 75% 的甄选系一个艰苦工作地点的候选人调到另一个艰苦工作地点任职；2017 年，56% 的甄选属于这种情况。在 2016 年和 2017 年的填补空缺工作中，20% 的工作人员甄选导致艰苦和非艰苦工作地点之间的调动。对于信息和电信技术职类，2017 年 27% 的甄选系从艰苦工作地点调至非艰苦工作地点。

<sup>11</sup> 秘书长关于流动问题的上一次报告(A/72/767)提供了详细的统计数字。

## 7. 流程的某些部分很繁琐

49. 审查发现，流程的某些部分很繁琐，部分原因是程序冗长、复杂，而且，流程运作的专用资源不足。

### (a) 流动工作的时长和时间安排

50. 流程的时长被视为空缺轨道面临的主要难题，也被视为是管理下流动轨道面临的主要难题之一。在实施框架期间，征聘时长继续超过 120 天的目标。<sup>12</sup> 管理下流动轨道从发布简编到甄选候选人平均历时 153 天。2016 年和 2017 年，空缺轨道从公布职位空缺到甄选候选人平均历时 169 天。

51. 流动工作的时间安排对某些部门来讲不方便，因为若干行动定于 9 月开展，与某些部门参与大会届会开始时的工作发生冲突。还有人认为，流动工作的时间安排(每年两次)太少，迫使各实体在两次流动工作的间隔期间通过临时职位空缺满足人员配置需求。

### (b) 复杂的程序

52. 审查结果显示，流程的某些部分很繁琐，而且有太多步骤和层级。有些步骤是多余的，如在职类委员会提出建议前需要全球中央审查机构审查。流程中的其他步骤错位，如在流程终了时而不是开始时由特别制约小组审查。该小组在职类委员会提出初步建议后就个别情况作出决定，这迫使委员会在提出最后建议前重新启动流程。将特别制约小组审查安排在流程开始时，可避免筛查、测试和审查无法调动的候选人。

### (c) 通过管理下流动进行的调动有限

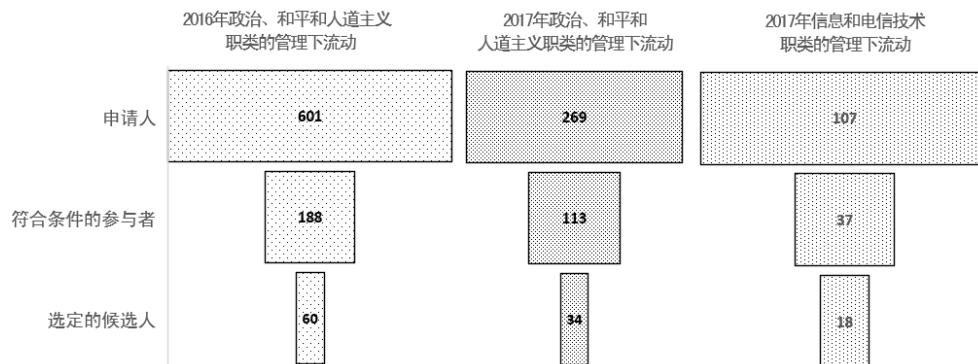
53. 审查发现，尽管职类委员会投入了大量时间，但考虑到符合条件或有意参与管理下流动流程的工作人员数目，甄选数目相对较少。

54. 如下图四所示，在 2016 年政治、和平和人道主义职类的管理下流动工作中，有 601 名申请人，其中有 188 名符合条件的参与者，但仅甄选了 60 人(职位安排率为 31%)。2017 年的趋势与此相似，有 269 名申请人，其中有 113 名符合条件的参与者，但仅甄选了 34 人(职位安排率为 30%)。在 2017 年信息和电信技术职类的管理下流动工作中，有 107 名申请人，其中有 37 名符合条件的参与者，但仅甄选了 18 人(职位安排率为 48%)。

<sup>12</sup> 120 天的目标是在秘书长关于人力资源管理改革的报告(A/55/253 和 A/55/253/Corr.1)中订立的。

图四

管理下流动：申请人数与符合条件的参与者和甄选人数的对比情况



## E. 吸取的经验教训

55. 根据流动框架全面审查结果，总结出了下列经验教训。

### 经验教训 1：需要采取多方位的流动办法

56. 审查明确表明，秘书处内不同实体和职能对人员流动有着不同需要。本组织的规范性部门和业务部门需要采取不同办法，9 个职类内部及其相互之间应有灵活性，使工作人员能根据其资格和具体职位的性质进行调动。

### 经验教训 2：必须在整个秘书处建立流动文化

57. 尽管可以想见，作为国际公务员，在不同地点工作是必须的，但很多工作人员在加入本组织时并不了解这一点。因此，必须让工作人员流动成为文化的一部分，并向新的工作人员明确传达这种期望。

### 经验教训 3：必须为秘书处的流动举措提供资源，才能使其取得成功

58. 流动框架的实施工作由现有资源供资。鉴于需要在资源紧张的环境下运作，秘书处今后的流动框架所需的额外资源将较为有限。

### 经验教训 4：秘书处的流动框架应鼓励更多人员调入和调出困难工作地点

59. 鉴于秘书处外地业务的重要性，应进一步鼓励工作人员在外地工作。特别是，长期在最困难工作地点(D 或 E 类)工作的工作人员应优先调至其他工作地点。

### 经验教训 5：秘书处的流动框架须建立在对各部厅授权的基础上，并以集中政策和监督作为支撑

60. 审查表明，高级管理人员和方案管理人员希望控制候选人甄选工作，因为他们最有条件了解各自实体的职位要求。在秘书长发出的广泛授权呼吁中，这一考虑因素尤其重要。与此同时，审查突显出一套集中的标准化规范和准则的好处，即确保秘书处所有部门协调一致。

**经验教训 6：流动必须成为职业发展的组成部分**

61. 流动对工作人员职业发展有各种好处，本组织应采取培训、职业辅导以及与业绩管理挂钩等有针对性的职业发展干预措施，以促进流动。

**经验教训 7：如需要对外公布空缺职位，则联合国系统若干其他组织采用的内部流动方案对联合国秘书处并不可行**

62. 审查发现，将填补空缺工作列入流动框架内导致现有工作人员调动有限。大会要求公布空缺职位，使外部候选人可以申请，这导致难以利用空缺职位开展内部流动工作。因此，为了采用与联合国系统若干其他组织类似的模式，可能需要重新审议在内部公布职位的问题。

**经验教训 8：应将秘书处内的流动纳入继任规划，重点是今后的工作培养初级至中级工作人员**

63. 由于本组织希望发展其未来的员工队伍和领导班子，因此应积极支持工作人员通过流动接触其他部门并获得经验。应该为目前担任初级至中级专业职位(P-3和P-4)的工作人员提供机会，使其通过有针对性的流动举措发展技能。

**经验教训 9：要鼓励流动，就必须实行奖励制度**

64. 工作人员表示希望按照自己的职业目标、个人倾向和家庭需要管理自己的流动。本组织应考虑通过将流动与职业发展挂钩，更好地激励自我管理的流动。这将使工作人员对流动有明确的预期，同时使工作人员能够根据自身需要，积极主动地管理自己的工作调动。

**经验教训 10：流动应成为综合人才管理战略的一部分**

65. 由于流动框架在将内部管理下流动组成部分与内外部填补空缺工作合并方面遇到了各种挑战，今后的流动框架应确保将流动更紧密地纳入本组织更广泛的人才管理战略，包括将流动与申请要求挂钩，以及在人员配置制度内部建立奖励措施。

### 三. 今后的步骤

66. 今后，秘书长将借鉴本次全面审查的结果和吸取的经验教训，为秘书处提出一项新的全面流动框架。新的流动制度将成为全秘书处人才管理办法的一个核心要素，并与职业发展全面整合。该制度将围绕地域流动运作，旨在建立本组织所需的灵活和适应性强的员工队伍，以实现其目标，并有效落实《2030年议程》。它还将考虑到联合国系统其他实体的经验和与其他伙伴的经验。这种办法将确保未来的管理人员和领导者能够垒积涵盖各种工作地点、秘书处的各种活动和各种伙伴的广泛经验。这进而将使他们在各种环境中有效开展工作，执行交给联合国的日益复杂的任务。有效的流动制度还将确保根据本组织关照工作人员的义务对高风险和偏远地点的工作进行有效的管理，并在工作人员晋升时考虑到这一点。

67. 在联合国系统一级上，秘书处将继续与各机构、基金和方案接触，以支持加强机构间流动。

68. 2019年，将与管理层和工作人员协商，制定这种新的流动办法的细节，并将提交大会第七十四届会议审议。

#### 四. 请大会采取的行动

69. 请大会表示注意到本报告。

---