



第七十五届会议

议程项目 146

人力资源管理

2019-2020 年期间人力资源管理改革概览及今后展望

秘书长的报告

摘要

2020 年是联合国成立 75 周年，也是采取行动落实可持续发展十年的开局之年(见大会第 [75/1](#) 号决议)。在实现不让任何一个人掉队、保护地球、促进和平的共同愿景方面，世界各国取得了引人瞩目的进展。同时，人类福祉、繁荣和安全在 2020 年面临日益严重的威胁。在此关头，联合国必须能够展示其适应和应对不可预见的挑战和要求的能力。

秘书长提出的新管理模式([A/72/492](#))和随后得到大会核准的改革给我们数十年来的组织格局和联合国的工作方式带来最为重大的变化。从人力资源管理的角度来看，这加快了所有人力资源管理职能的变革势头和转型步伐。

本报告向大会提供了关于 2019-2020 年期间人力资源管理战略的执行情况([A/73/372](#))的最新情况，介绍了在建立一个具有前瞻性、及时应对需求、统筹兼顾的人力资源管理系统方面取得的进展。

请大会表示注意到本报告。



一. 引言

1. 秘书长提出的新管理模式(A/72/492)和随后得到大会核准的改革给联合国数十年来组织格局和工作方式带来最为重大的变化。这一变革势头要求调整所有人力资源职能方向，在其管理工作中采用一种新的系统做法。人力资源改革努力并非着眼于单独的人力资源领域和一系列互不相关的举措，而是要建立一个注重成果、及时满足客户需求、统筹兼顾的框架，能够预测和应对联合国秘书处及其实体在业务环境方面的快速变化。

2. 秘书长在本报告中着重介绍了本组织的具体情况和广泛背景是如何对人力资源改革产生影响的，强调了改革的成就和结果，而不是改革所需要的投入和活动。

3. 第二节概述了组织环境与秘书处人力资源系统之间的联系，以便正确看待人力资源改革工作。第三节概述了改革最终将实现的三项长期战略成果。第四节在人力资源结果领域下介绍了 2019-2020 年期间在实现各项改革成果方面取得的进展，以提供信息说明这项战略(总体意图)和迄今的主要动态。最后，第五节提出结论，并概述了今后的方向和近期的优先事项。

二. 变革的驱动因素

4. 变革的驱动因素¹是指为人力资源改革努力提供理由的因素，既有本组织无法控制的外部因素，也有组织内部的因素。许多因素涉及可持续发展目标中阐明的国际社会共同目标。有几个因素具体涉及到联合国系统。变革的内部驱动因素来自秘书长的管理改革和其他任务规定，是联合国秘书处所特有的。从变革的驱动因素对秘书处人力资源系统的影响这一角度对这些因素进行审视。这份清单并不是详尽无遗的，但反映了为突出重点、加快进展、在可预见的未来实现对人力资源管理改革的切实和持久影响而正在进行的分析。

A. 外部驱动因素

5. 近年来，气候变化的影响、移民危机、和平与安全、人口结构和发展之间错综复杂的相互联系证明，必须“通过振兴多边主义”(大会第 75/1 号决议)并遵循 2030 年可持续发展目标路线图采取行动，同步解决这些问题。国家、区域和全球行动之间日益相互依存，需要加强联合国系统的规范职能和业务支助职能之间的协同增效作用，并在互动协作、规划、执行、监测和报告方面采取更系统的做法。从人力资源角度来看，若要实现这一转变，就必须在战略规划和业务人员队伍规划方面采取更积极主动的新方法，加强人力资源服务提供商方面对人员队伍的重视，建立有利于管理人员和工作人员实现影响和结果的健全支持网络。

6. 目前的联合国维持和平行动见下图。

¹ 本报告中述及的许多变革驱动因素已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关于未来工作的报告和讨论文件中概述。

地图

联合国维持和平行动



缩略语：西撒特派团，联合国西撒哈拉全民投票特派团；中非稳定团，联合国中非共和国多层次综合稳定团；马里稳定团，联合国马里多层次综合稳定团；联刚稳定团，联合国组织刚果民主共和国稳定特派团；达尔富尔混合行动，非洲联盟-联合国达尔富尔混合行动；观察员部队，联合国脱离接触观察员部队；联塞部队，联合国驻塞浦路斯维持和平部队；联黎部队，联合国驻黎巴嫩临时部队；联阿安全部队，联合国阿卜耶伊临时安全部队；科索沃特派团，联合国科索沃临时行政当局特派团；南苏丹特派团，联合国南苏丹特派团；印巴观察组，联合国驻印度和巴基斯坦军事观察组；停战监督组织，联合国停战监督组织。

7. 在许多人道主义和受冲突影响的环境中，危机具有长期性，因此，必须把提供充足的业务连续性和加强关照义务放在优先位置。频繁变化的部署环境也要求重新考虑提高职业发展的方法，特别是在工作人员流动方面。

8. 固定、传统、等级分明的工作方式使得各组织在日益复杂的环境中快速、灵活地开展业务的能力受到限制。动态、以团队为中心的组织可以根据需要快速调整活动，而这又需要重新调整结构、开展绩效管理和建立学习流程。

9. 全球、区域和地方各级的社会正义运动改变了工作人员、管理人员和各组织对职场文化、冲突管理、行为和纪律等问题的看法。联合国系统历来从地域和性别平衡的双重视角来看待多样性和包容性的定义，但这一定义的内涵已经扩大。

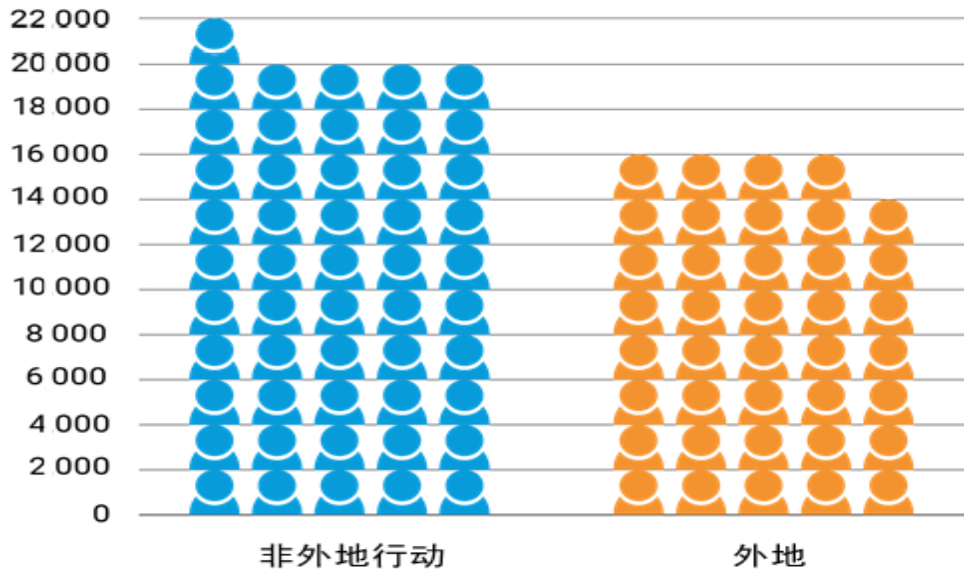
10. 技术上的各种突破，例如区块链、生物识别、机器学习和机器人流程自动化，为加快和改善人力资源流程提供了契机。与此同时，技术创新引发了新的网络安全和隐私问题，在冠状病毒病(COVID-19)大流行期间，由于工作环境依赖于技术，这些问题明显增加。积极寻找人力资源流程创新的机会必须与提高对网络空间威胁的警惕齐头并进。

B. 内部驱动因素

11. 由于联合国大部分工作人员参与外地行动，作为秘书长管理改革基石的权力下放框架已使决策接近交付点(见图一)。

图一

截至 2019 年 12 月 31 日参与外地和非外地行动的工作人员情况



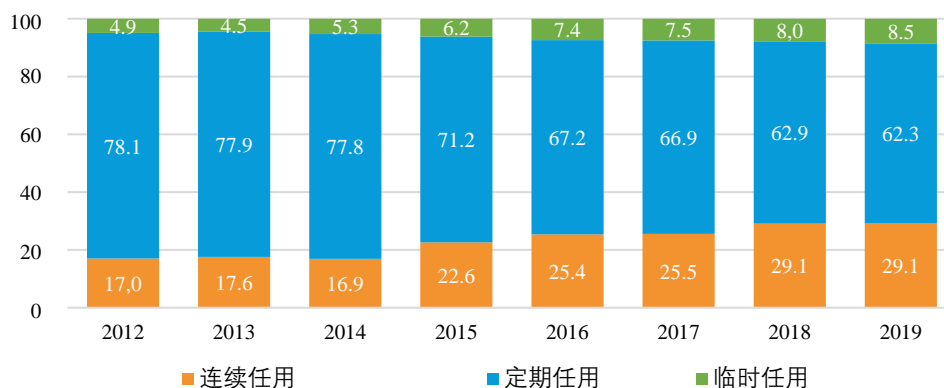
12. 简化、灵活的人力资源政策框架，再加上行之有效和量身定制的人力资源服务交付，为决策权下放提供依托，而且可以满足在不同情况下运作的大小客户实体的需求。

13. 权力下放框架的实施还需要一个更强有力的问责制度。这导致领导层对实施深刻的文化变革抱有更高的期望，这种变革更注重结果而不是流程，重视创新，并显示出更愿意在必要时迅速采取纠正行动。领导问责制度的强化还使人们重新重视开展有针对性的培训和能力建设，使领导者和管理人员有能力实现必要的文化转变。

14. 随着财政状况出现新的挑战，对联合国秘书处交付成果的要求越来越多。由于出现前所未有的流动性危机以及联合国系统内指定资金用途的情况增多，费用压力持续存在，财务可预测性降低。这对员工队伍规划和任用模式产生影响，从而导致依靠一种动态组合来有效满足规模、能力和技能组合的要求。下文图二显示了联合国秘书处长期以来使用这些模式的情况。

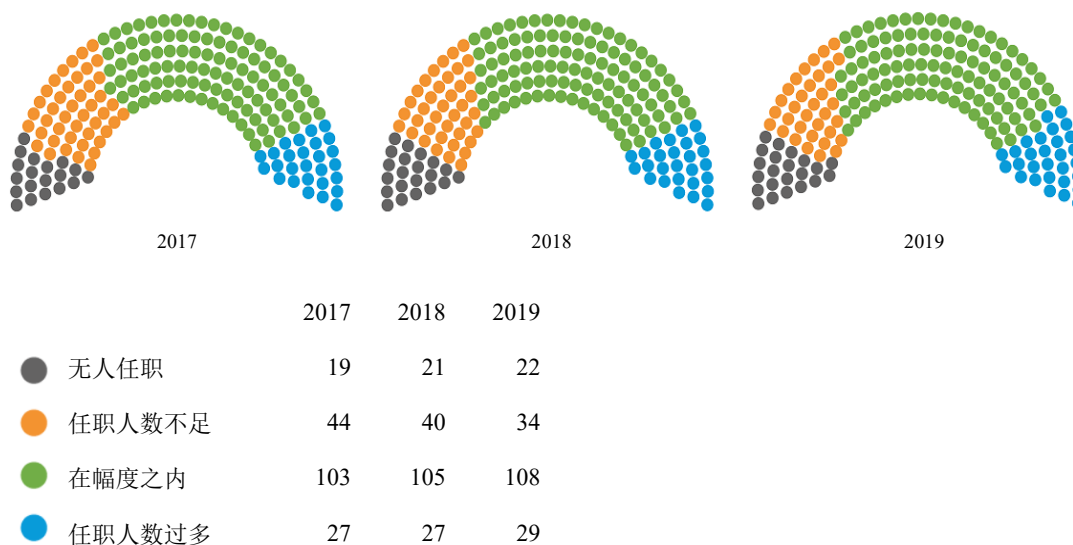
图二
截至 2012 年至 2015 年 6 月 30 日和截至 2016 年至 2019 年 12 月 31 日按任用类别分列的秘书处所有工作人员情况

(百分比)



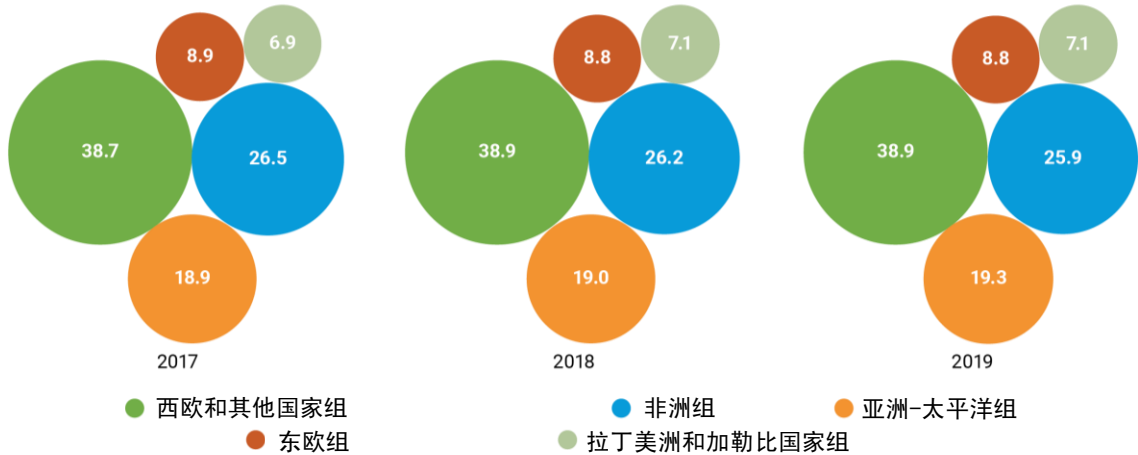
15. 联合国工作人员队伍必须体现其所服务的各国人民的多样性。秘书长在上任后再次重视加强多样性。关于会员国的代表性，近年来在减少任职人数不足国家的数量和增加幅度内国家的数量方面取得了进展。多年来，女性工作人员的比例稳步上升。² 下文图三至图五显示了所取得的进展。

图三
截至 2017 年至 2019 年 12 月 31 日适当幅度制度下的会员国任职情况

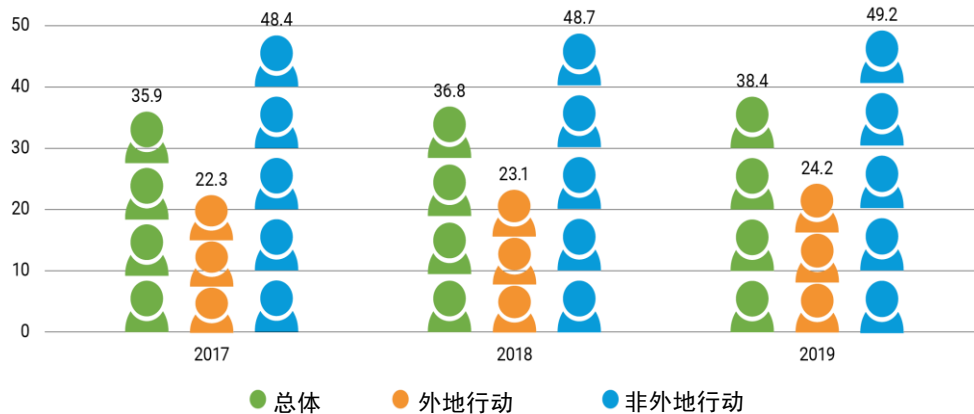


² 区域多样性和性别均等数据是基于有长期、连续和定期合同的专业及以上职类和外勤事务职类工作人员，不包括临时任用的工作人员。

图四
截至 2017 年至 2019 年 12 月 31 日按区域组分类的国际工作人员情况
(百分比)



图五
截至 2017 年至 2019 年 12 月 31 日按实体类型(外地行动、非外地行动和总体)分类的联合国秘书处女性工作人员情况
(百分比)



16. 了解问题的根本原因并为应对这些根本原因开展系统性变革，有助于消除多样性方面的失衡。虽然征聘决定权已下放，但中央人力资源职能部门有责任为避免偏见制定创新、有效和透明的工具，并展示秘书处的地域、区域、性别和其他方面的多样性带来的好处，从而有利于采取包容性人力资源管理决定。

三. 战略和长期成果

17. 2019-2021 年全球人力资源战略(A/73/372)所述的人力资源管理改革的实质内容仍然有效。在向内部和外部利益攸关方介绍该战略过程中，更加注重说明改革实施后的人力资源系统将是什么样子。从这一角度来看，下文图六界定了改革的三个长期成果。

图六
人力资源改革的成果

成果 2-多样性

在一个多样化的工作场所中，本组织的工作人员队伍反映出其所服务的各国人民在性别、地域、区域和其他方面的多样性

成果 1-灵活性

积极有效地规划、聘用、部署和学习，以培养多技能、可流动、适应性强的人才



成果 3-问责制

高效的人力资源服务依赖于使客户实体能够完成其任务的政策框架，其中团队、个人和组织绩效保持一致，人力资源风险得到有效管理

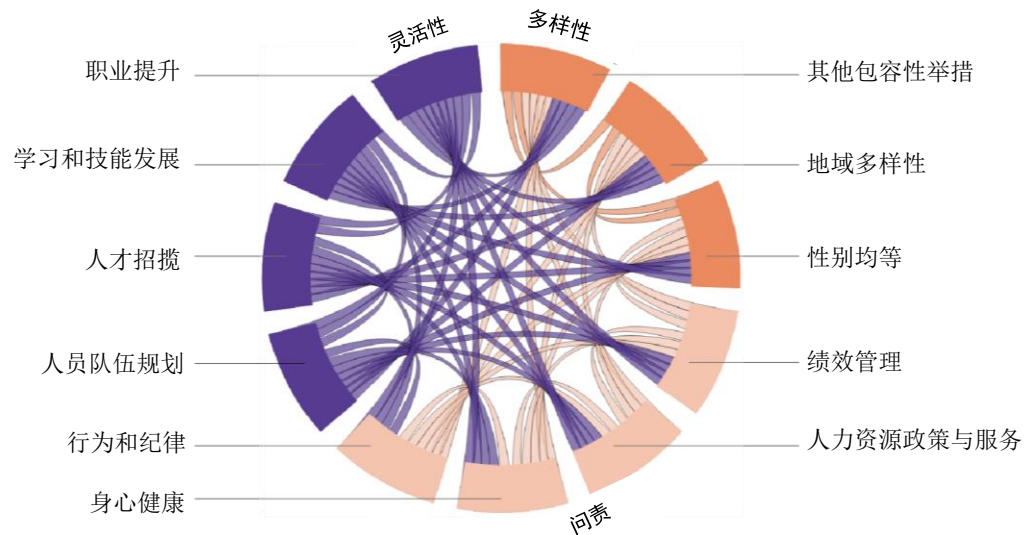
18. **成果 1。**一个灵活的组织所具备的特征是，为建立多技能、流动和适应性强的人才库进行积极有效的规划、聘用、部署和学习。因此，这一成果包括进行改革，以期将员工队伍规划变成一种具有前瞻性和积极主动的职能，推动以创新和高效方式招揽人才，在提供学习和发展机会方面与组织的优先事项紧密结合，并引入有利的职业提升机制。

19. **成果 2。**一个多样化的组织要维持这样一种工作场所：员工队伍反映出其服务对象在性别、地域和区域方面的多样性，背景、观点和能力的差异得到重视。这包括开展改革，以期加强地域多样性(包括区域多样性)、性别平等和包容具有不同特征的人。

20. **成果 3。**一个负责任的组织以有力的政策框架为依托，提供高效的人力资源服务，以完成客户规定的任务，为此将确保团队、个人和组织的绩效保持一致，透明和有效地管控人力资源风险。这包括进行改革，以期：通过精简人力资源政策促进及时、高效和高质量的咨询支助和服务提供，以满足客户的业务需求，能够以合规方式行使所下放的权力；维持高绩效的管理文化；巩固全面的行为和纪律管理；确保所有人员的身心健康。

21. 下文图七显示了每个长期成果中的人力资源改革结果领域。

图七
人力资源改革成果下的结果领域



22. 三项成果和结果领域并不是孤立的：它们在一个综合、一致的系统内相互依存、相辅相成。一个灵活的组织支柱是一个以客户需求为中心的人才招揽系统，其目的是以快速、高效、公平和专业的方式发现、吸引和获得人才，这为实现雄心勃勃的地域多样性和性别均等一整套目标铺平道路。对各级工作人员进行 360 度评估是建立高绩效管理文化的一个关键要素，并与通过建设领导者和管理人员激发信任的能力密切相关，其中包括开展规范化的学习和技能发展活动。对于一个运作良好的职业提升框架而言，其基本要素——工作人员流动——是建立在这样一个认识的基础之上的，即每个联合国工作人员都有实现职业卓越的内在动力，而职业卓越又是推动工作人员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结果领域，从而可以不断作出调整，使人力资源管理符合其所服务的客户日益增长的需求。

四. 人力资源管理改革的进展

A. 改革在实现灵活性成果方面的进展

员工队伍规划

战略

23. 有效的员工队伍规划使本组织能够积极主动地就影响员工队伍的事件做好准备。这种规划需要详细了解不断变化的任务和优先事项、技能和能力趋势、工作人员情况统计、技术和文化变革之间的密切联系。正在根据战略性、跨组织和长期的愿景，制定员工队伍规划的整体办法(即员工队伍战略规划框架)，以期通过由专人提供咨询服务、支持和指导，在实体一级实施员工队伍规划，同时与预算过程保持相应的联系。一个经更新的前瞻性能力框架以及强大的人力资源数据、商业情报和分析能力，都可以对这些努力起到辅助作用。

在实现成果方面的进展

24. 根据未来工作的需要(如第二节所述)并作为注重结果、创新和风险管理的组织文化转变的一部分,启动了修订联合国秘书处能力框架的进程,现有框架已实施近 20 年。新的能力框架与《2030 年可持续发展议程》和《联合国系统领导力框架》(CEB/2017/1, 附件)相一致,具有前瞻性,以行为、全套核心技能和专业意识为基础,并强调未来的关键要求,例如以数据驱动和系统思维的方式提出解决方案、创新、协作和持续学习。计划于 2021 年初推出新的能力框架,之后将对整个人才管理系统进行相应调整。

25. 这个能力框架借鉴了对本组织今后需要的技能所作的预测,其目的是评估现有员工队伍和全球劳动力市场上是否可以提供这种技能。这项工作提出的一份清单包含与各种业务环境相关的 11 项技能,例如协调和认知灵活性。数据技能是已确定的技能之一,为支持落实《秘书长各地各方行动起来数据战略》还设计了涉及新的数据专家职能的 24 个通用职务说明和一个职系。

26. 2019-2020 年期间,编写了分别题为“秘书处的组成:工作人员统计数据”(即将发布)和“秘书处的组成:免费提供人员、退休工作人员及咨询人和个体订约人”(即将发布)的两份重要的人力资源报告。关于 2019 年秘书处的组成的报告在已有的一套显示全球工作人员和编外人员的统计和结构数据以及分析和趋势的表格和图表的基础上,增加了见解、趋势和对基本因素的参考,其中包括了性别、地域和区域多样性角度。还继续每月通过在线会员国门户网站提供详细的人员配置数据。来自不同代表团的 180 多个用户定期从这种在线访问中受益。为了进一步改善信息的范围和及时性,审查了将秘书处组成情况报告的编制工作自动化并通过一个改进后的会员国门户网站提供报告的可行性,目前正在考虑大致的执行工作范围。

27. 为了提供最新、实用的指导以支持完成客户规定的任务,编制了新的员工队伍规划指南,将员工队伍规划从战略转化为具体落实。为了向各实体提供进行人员配置审查的流程方法,提供了一个人员配置审查工具包。目前正在审查本国化准则并将很快印发,以协助各实体不仅配置和优化资源而且建设组织能力,以便扩大与整个秘书处的当地利益攸关方进行的网络合作,这也是第二节中概述的一项要务。最后,还公布了一份组织设计评估,以帮助管理人员决定一个组织应如何建构和运作,才能实现其目标。

人才招揽

战略

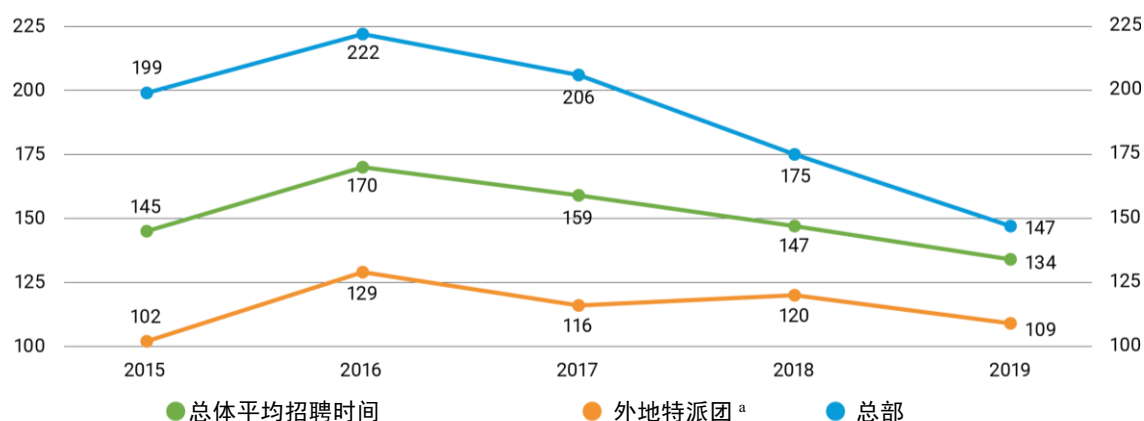
28. 旨在满足客户需求的人才招揽立足于一个可以使本组织能够以快速、高效、公平和专业的方式发现、吸引和获得人才的框架。目前正在改进系统、方法和流程,其中许多改进借力于先进技术。这些创新最终将帮助各实体更快地满足其技能需求,并实现其多样性目标。

在实现结果方面的进展

29. 在 2019 年启动一个招聘创新项目，旨在实现 120 天招聘时限目标。该项目确定了招聘流程的瓶颈，组织了与招聘管理人员和招聘人员的多轮讨论，之后引入了经过改进的招聘工具，用于预选、筛选和面试报告以及实时招聘监测。这一协作性招聘创新进程与通过在线同业交流群、区域培训中心、指南和手册更新以及个人咨询支持等方式向招聘管理人员和招聘人员提供能力建设同步进行。由于这些和其他努力，特别是根据以前向大会提出的要求(见 [A/73/372/Add.1](#) 和 [A/71/323](#))将具体职位空缺的发布期缩短为 30 天，2020 年以后的招聘时间将在过去五年积极趋势的基础上进一步缩短，如下文图八所示。

图八

招聘流程的平均时间(根据经修订的 [ST/AI/2010/3](#), FS-4 至 FS-7 和 P-3 至 D-1 职等)



资料来源：Inspira。

说明：包括 FS-4 至 FS-7 和 P-3 至 D-1 职等的职位空缺，但须遵守经修订的 [ST/AI/2010/3](#) 所述的工作人员甄选制度，不包括用于建立外地名册的通用职位空缺。不包括根据 [ST/AI/2010/4/Rev.1](#) 公布的临时职位空缺或根据经修订的 [ST/AI/2016/1](#) 所述的工作人员甄选和管理下流动制度公布的职位空缺。

^a 外地特派团包括特别政治任务和维护和平特派团。

30. 同时，本组织正在继续使整个联合国的测试和评估工作专业化。虽然联合国在线考试和测试系统自 2016 年以来一直用于某些考试，但目前正在作出重大努力，以进一步加强其能力，包括与组织招聘平台 Inspira 的整合，以便为候选人、招聘管理人员和招聘人员提供完美的体验。还通过使用视频评估和在线远程监考服务，以及建立以联合国核心能力和推理技能为重点的测试题库，扩大候选人评估方法方面的选项。

31. 通过通用职位空缺建立、维护和管理名册的职能，是加快招聘工作的一大帮助。这对外地行动尤其有效，因为外地行动的大部分招聘需求是通过名册满足的。一种新的方法是根据数据以及与本组织优先事项挂钩的既定具体标准，分析和确定名册时间表的备选方案。通用职位空缺程序也得益于上述新的招聘工具和技术。在疫情暴发后，现已建立了一个不受地点限制的名册评估机制，该机制可以通过

消除旅行需要，实现成本和环境效率。然而，跨时区管理征聘小组这一挑战对时间表产生影响。

32. 同时，为改进入职工作继续作出各种努力。在 2020 年推出一个新的入职和工作人员流动流程指南，这反映了当前入职流程的标准化和整个秘书处最佳做法的整合。目前正在开发各种新的入职工具，同时关注流程的有效性和利益攸关方的体验。在这方面，还一并推出了一个新的候选人入职门户和一个经强化的录用通知管理看板，以在各实体和候选人入职工作方面提高可见度和透明度，简化自我管理。

学习和技能发展

战略

33. 在权力下放模式下，本组织必须制定一个明确的路线图，使管理人员、工作人员和团队具备有效履行职责所需的知识、技能和其他特征。目前正在制定的学习和发展战略将使秘书处的学习和发展机会立足于《2030 年议程》、联合国系统领导力框架和各实体的方案优先事项，从而通过具体针对学习者需求制定的有影响力的解决方案，支持个人、团队和组织取得成就。

在实现结果方面的进展

34. 2020 年，完成了全秘书处的学习需求评估，以使共有学习优先事项与组织战略保持一致。为联合国秘书处编写了一份学习需求分析报告，还提供了具体实体的报告。如下文图九所示，确定了建设组织能力方面的七个共有的高度优先领域。

图九

建设组织能力方面的高度优先领域



35. 另一项重大发展是全面整顿领导力和管理发展方案，使之与权力下放框架和联合国系统领导力框架保持一致。2019 年，以前的《管理发展方案》为针对第二

考绩人的《联合国系统行政管理方案》所取代。2020年，秘书处推出了三个新的领导力方案。(a) 供第一考绩人提高人员、规划、执行和资源管理技能的《电子管理证书》；(b) 《新生代人才的领导技能》，侧重于有抱负的带头人(P-2 职等工作人员，不久将扩大到 P-3 职等工作人员)的领导力 and 影响力；(c) 《蓝线》，一个提供一系列数字学习资源的在线平台。根据预测，新的领导力和发展方案到 2020 年底将为各实体的 1 300 多名管理人员提供培训。最后，启动了《高级领导上岗培训方案》，以帮助新任助理秘书长和副秘书长了解联合国文化及其在业务上的细微差别，主要包括在一年时间内提供上岗培训、行政辅导、指导和团队建设等内容，领导人可根据需要灵活利用。

36. 同时，由于加强了对工作人员发展的承诺，在秘书处建立了专门的能力发展和业务培训能力。这解决了业务人员在权力下放框架下与资源、人员和供应链管理有关的具体学习需求。迄今为止，已通过治理和管理执行培训方案向各实体的 200 名领导人和管理人员提供培训。针对广大业务人员的每一个技能发展优先事项——资源、人员和供应链——都要遵循一个关于技能发展和认证的专门框架。正在推出财务、人力资源和供应链管理培训方案，迄今已有 650 多名工作人员报名参加。

37. 最后，在 2020 年完成了对联合国秘书处所有工作人员在线必修培训方案的全面修订，目前正在通过减少必修培训课程的数量以及升级其余课程的内容进行全面整顿，以符合技术、设计和无障碍标准。除两门课程外，全部课程的工作已经完成，剩余工作将在 2021 年初完成。

职业提升

战略

38. 目前正在制定一个新的职业提升框架，以阐明本组织为帮助工作人员实现职业成就感而实施的原则、程序、工具和资源。该框架所依据的基本概念是，实现工作岗位的影响力和专业卓越是联合国秘书处工作人员的主要动力。因此，该框架立足于学习和技能发展与职业发展之间的密切联系。其核心原则是：工作人员和本组织共同参与规划实现职业成就感的道路，中央团队和地方团队在提供职业提升机会方面明确分工，以及本组织有责任向所有工作人员传达明确的技能发展期望，特别是通过新的工作人员流动办法。

在实现结果方面的进展

39. 新的工作人员流动办法现已最后确定，并将在秘书长关于流动的另一份报告中提出(即将发布)。该办法立足于权力下放框架和组织技能需求，旨在通过在不同环境下任职提供的学习机会，支持个人职业提升。该办法有若干要素，其中包括：根据任务和职位说明的相似性开展流动工作、作出流动决定和建立人才库的各实体；各实体可提供的地点和工作人员数量；为监测各实体的绩效制定流动目标。

40. 与此同时，秘书处继续为全球工作人员提供职业提升机会。这些机会包括职业辅导课程、在线方案和 2020 年 8 月启动的一个新的全组织辅导方案。三个职类的各级工作人员都受邀参加这一新方案，并采取开放办法，在各网络、各实体和各类工作人员之间进行配对(如一般事务人员与专业人员配对)。迄今已有 650 多名学员和导师报名参加该方案，他们将通过一个在线平台结成对子。目前正在制定将该方案推广到其他职类的计划。

B. 为实现多样性成果开展的改革方面取得的进展

地域多样性

战略

41. 如第二节所述，鉴于联合国全球存在和任务的复杂性，必须为其配备一支多元化、地域平衡、性别均衡、国际化、具有多种才干、在所服务社区起模范带头作用员工队伍。因此，秘书长承诺增加地域多样性——包括公平地域分配和更大的区域组多样性，并为推动这项工作通过了《联合国秘书处地域多样性战略》。

在实现结果方面的进展

42. 权力下放框架规定，在实现按地域分配原则征聘³的多样性目标方面，责任由各实体负责人承担。为此，按地域分配原则征聘的问责制框架已不断得到加强。高级管理人员契约中有一项关于地域多样性的主要绩效指标，其中包括任命来自无人任职和任职人数不足的会员国的人员以及实现更大的区域组多样性的具体目标。

43. 如第二节所概述，近年来在扩大地域多样性方面取得了一些进展。在幅度之内的会员国数目从 2017 年的 103 个小幅增加到 2019 年的 108 个。在同一时期，任职人数不足的会员国从 44 个大幅减少到 34 个。同时，无人任职的国家数目也从 2017 年的 19 个增加到 2019 年的 22 个。若干个区域组同期在员工队伍中的任职人数一直不足。了解在吸引来自不同地域的员工方面存在的根本原因和瓶颈，有助于解决失衡问题。为帮助了解这方面的问题，开展了一项涵盖性别和地域多样性的大规模趋势分析。⁴ 这项分析侧重于来自无人任职和任职人数不足的会员国和区域组的申请存在的各种情况。这项分析加深了对申请提交方面所存在挑战的认识，并着重指出了申请人数据分析为各实体迅速开展外联活动提供的机遇。如果按照以前向大会提出的要求(见 A/73/372/Add.1 和 A/71/323)消除目前一般事务和外勤事务职类工作人员申请专业类员额的障碍，外联活动的难度就会降低。

44. 这项分析和其他分析为 2020 年初启动的《地域多样性战略》提供依据，该战略提出以重点突出的办法实现地域多样性目标。这项战略以大量的定量分析为基础，通过下文图十所示的三个领域提出一个路线图。

³ 按地域分配原则征聘涵盖由方案预算供资的专业及以上职类职位，但不包括以下类别的职位：语文、特派团、共同出资活动、一般临时人员和会议临时人员。

⁴ 见秘书长即将提交的题为“秘书处的组成：工作人员情况统计”的报告。

图十
地域多样性战略的三个领域



45. 表 1 列出了各领域迄今取得的一些主要成就。

表 1
在《地域多样性战略》三个领域取得的主要成就

指导	外联	伙伴关系
<ul style="list-style-type: none"> 以针对具体实体的地域多样性挑战和严格的数据分析为基础,与各实体定期举行问责制对话。 推出区域多样性看板,以便各实体监测目标。 制定了申请人管道分析工具的原型,用于及时启动有的放矢的直接外联活动。 向各实体提供地域多样性工具包(其中包括八个核对表)以及协助各实体作出改派和征聘决定的实用提示。 	<ul style="list-style-type: none"> 编写了 60 个无人任职和任职人数不足的会员国概况以及 23 个部队和警察派遣国概况。 即将编制邮件地址列表,用于有针对性地分发职位空缺通知。 完成了对来自无人任职和任职人数不足的国家在职工作人员进行的人才外联调查,以建立一个针对具体国家的外联工具与渠道数据库。 邀请无人任职和任职人数不足的会员国的本国专业干事申请国际职位空缺。 	<ul style="list-style-type: none"> 与驻无人任职和任职人数不足的会员国的区域协调员和联合国新闻中心合作,开展线下和线上外联活动。在两个国家执行外联任务,成功实施了新办法。 利用非洲联盟、加勒比共同体(加共体)、法语国家国际组织和葡萄牙语国家共同体的网络传播职位空缺通知。

46. 最后,青年专业人员方案也得到了改进,该方案是实现秘书处地域多样性目标的重要工具。自 2018 年以来,考试一直通过在线平台举行,这让来自 43 个会员国的国民得以参加考试,否则他们就会因为本国没有考试中心而无法参加考试。

一直在采取措施确保消除考试偏差。经过再次努力进一步吸引来源多样的候选人，在 56 个无人任职和任职人数不足的会员国中，54 个会员国有候选人参加 2019 年青年专业人员方案选拔，截至 2019 年 12 月 31 日，青年专业人员方案名册上有 56% 是女性。还推出了“聊天机器人”或“虚拟助理”回答潜在申请人的提问，改版了联合国职业门户网站的网页，推出了供会员国举办情况介绍会时使用的英文和法文资料工具包(包括视频)。

性别均等

战略

47. 2017 年颁布联合国全系统性别均等战略后，性别均等仍然是秘书长工作的重中之重。这项战略的最终目标是，到 2028 年在本组织实现各级男女人数各半，其中包括采取措施更好地吸引、培养和留住女性人才。

在实现结果方面的进展

48. 取得的显著成绩包括：2019 年在非外地行动工作人员中几乎实现完全性别均等(女性工作人员占 49.2%)；在所有全职高级领导中也是如此，助理秘书长和副秘书长级别分别有 90 名女性和 90 名男性。然而，挑战依然存在，特别是在外地行动以及在安保等以往主要由男性任职职类中征聘妇女方面，目前仍在继续分析和解决这些挑战。

49. 表 2 汇总了联合国秘书处自 2019 年以来在以下三个相互关联和相辅相成的主要领域消除提高妇女地位障碍方面取得的进展：(a) 政策和问责框架；(b) 征聘和留用；(c) 有利环境。

表 2

在为促进性别均等采取改革干预措施三个主要领域取得的主要成就

框架	征聘	环境
<ul style="list-style-type: none"> 性别均等是高级管理人员契约和权力下放关键绩效指标的部分内容。 在 2019 年更新了弹性工作安排和哺乳政策。正在优先审查其他政策，以与性别均等战略保持一致。 	<ul style="list-style-type: none"> ST/AI/2020/5 号文件推出了暂行特别措施，以在性别均等方面落后的实体中推动顾及性别平衡的征聘工作。 征聘小组成员的胜任能力面试培训纳入了关于无意识偏见方面的内容。 开展了几项针对具体性别的广泛外联运动，使合格的女性申请人数目增加了 200% 至 400%。 	<ul style="list-style-type: none"> 通过了性别包容性语言指南，以指导联合国秘书处工作人员发出的所有正式和非正式函件。 推出并正在实施由联合国促进性别平等和增强妇女权能署(妇女署)制定的联合国系统有利环境准则。

其他包容举措

战略

50. 如第二节所述，联合国秘书处的多样性以往一直是透过地域代表性和性别均等的双重视角来审视的。然而，近年来的社会公正运动和人员构成结构的重大变化拓宽了对组织环境中多样性的理解，纳入了身份、背景和特征，如有无残疾、种族、族裔、宗教、社会经济背景、年龄、性别认同和性取向等，秘书处希望在员工队伍和整个人力资源系统中了解、反映并充分纳入这些内容。2019年，秘书长启动了《联合国残疾包容战略》，最终目标是实现残疾人成果平等，在联合国系统内培育包容文化。该战略有一个关于残疾人就业的具体指标。秘书长重申，联合国应致力于成为残疾人的首选雇主。雇用指标的目的不仅是确保就业政策和战略包括吸引、征聘和留住残疾人的规定，最终还要让更多残疾人在联合国工作。

在实现结果方面的进展

51. 秘书长在其关于将残疾问题纳入联合国系统的报告(A/75/314)中指出，虽然66%的实体实行了与残疾雇员有关的就业政策或战略，但一些实体没有进行满意度调查，或者在进行调查时，残疾雇员报告的满意度低于员工总体报告的满意度。例如，在秘书处一级，2019年联合国工作人员参与度调查包含一个关于残疾的自我认同问题。结果表明，认为自己残疾的工作人员的满意度略低于其他工作人员。就这一指标而言，34%的实体没有达到要求。在这次调查中，秘书处首次衡量了其残疾工作人员的参与程度，18 742名应答者中有561人自称患有残疾。目前正在筹备并推出关于残疾和神经多样性的一门新的在线学习课程和一系列网播研讨会。正在与代表多元背景和多元身份者的一些组织开展伙伴关系合作，利用这些伙伴关系传播职位空缺信息，提高认识，并确保制定标准，以使员工队伍所有人员都得到公平公正的待遇。

C. 在为实现问责成果开展的改革方面取得的进展

人力资源政策和服务

战略

52. 从人力资源管理的角度来看，人力资源方面的政策制定和服务交付是一个负责任的组织的支柱，同时也是实现带来灵活性的改革的关键推动因素。自实施权力下放框架以来，优先提供了简化、灵活的人力资源指导和以客户为中心的高效服务，以便各实体能够以精简的方式履行任务。这就必须将能够实现最具变革性影响的政策放在优先位置，以及采用分层级的服务提供模式，该模式明确了中央和实地人力资源职能的作用和责任，为人力资源管理的方方面面提供咨询支持，以确保最大限度符合客户实体的需求，避免重复。

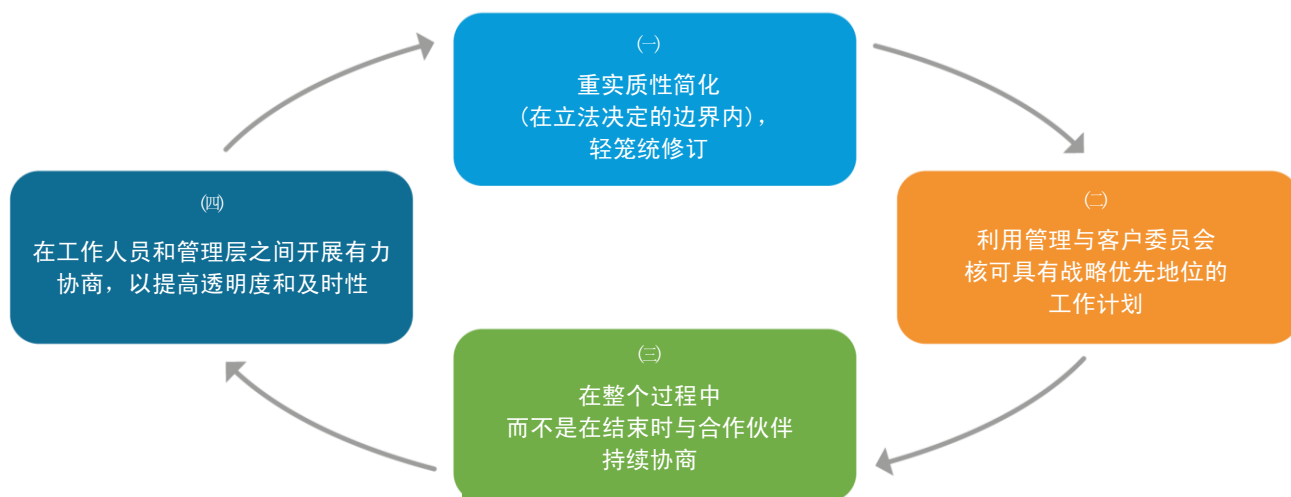
在实现结果方面的进展

53. 自2017年人力资源政策精简项目启动以来，新发布、修订、更新或废止的行政通知超过半数，《联合国工作人员条例和细则》也已全面修订，尚待大会核准。在2020年采用一种新办法，与管理与客户委员会一道积极主动地确定战略

政策修订的优先事项，以期在考虑到政策实施成本的情况下，首先努力取得最具变革性和影响力的结果。这项战略办法的主要内容见下文图十一。

图十一

在确定战略性人力资源政策修订的优先事项方面采取的办法



54. 在简化政策框架后，能够在中央和在当地为各实体提供切实支持和指导。2019年初启动了一个面向客户的框架，确保实体在所提供的分层服务框架范围内获得最佳业务支助。在总体框架内为100多个客户提供了5000多次咨询服务，并举办了30多次能力建设会议，向人力资源合作伙伴和管理人员提供支持。之前曾试行对客户实体开展深度支持访问，但因COVID-19而暂停；不过，继续提供完善的远程支持。定期对收到的请求和客户需求进行定量和定性分析，以发现系统性问题、趋势和需要提供额外指导的领域，然后将反馈意见纳入更多工具和准则的拟订工作和政策修订流程。

55. 同时，新的政策知识管理平台——“知识网关”的第一阶段于2020年启动。这个自助服务平台旨在确保从业人员在执行人力资源流程和程序时做到连贯一致。该平台载有详细、便于使用、随时可用而且不断更新的案例研究和决策树。保持平台内容不断更新的做法是完全由客户驱动的，此外还定期征求各实体的意见，找出代表平台用户利益的典型案例。自该平台启动以来，在短短数月内已有4000多名用户访问，从而使客户能够预防、化解和减轻人力资源决策方面的风险。将在项目第二阶段期间，于2020年晚些时候推出功能加强版。

56. 正如第二节所强调，本组织越来越依赖员工队伍各种模式和类型的动态组合，以有效弥合能力和规模差距。这要求除其他服务外，在使用编外人员能力方面加强对客户实体的支持。发布了一份关于所有编外人员模式的概览目录，并向客户实体发布了关于在权力下放背景下这些模式的使用方法和流程的详细指导。迄今为止向49个客户实体提供了500多次咨询服务和针对具体实体的支持。在对编外人员模式使用情况进行有力分析的基础上，正在定期制定纳入政策修订进程并且有助于简化流程的建议。

57. COVID-19 引发了前所未有的局面，需要秘书处向人力资源工作者发布全球性指南和咨询意见，还需要在联合国共同制度一级进行协调，在包括应享权利、替代和弹性工作安排、工作/生活平衡在内的广泛领域采取统一的政策办法。同时，为确保业务连续性，向各实体发布了全面的暂行执行准则，以在当前政策框架内做到合规。

58. 2020 年启动了对所有人力资源流程和文件的全面审查，旨在通过精简和简化流程并将各流程纳入现有企业资源规划系统，废除或大幅减少纸质办公。这项工作完成后，将有助于实现成本效益和业务连续性的双重目的。

59. 最后，管理问题高级别委员会继续牵头在联合国系统加强协调和提高效率。旗舰举措——“联合国人力资源服务全球中心”（也称“**OneHR**”）——继续得到巩固，在速度、成本和加强协调方面产生巨大效益。**OneHR** 成立于 2017 年，旨在向联合国系统各组织提供职务分类和(或)证明人核实服务，目前预计将为包含 20 个联合国系统组织的客户群处理 2 000 份证明人核实和 1 600 个职务分类案件。再加上未来的扩展计划，这促使 **OneHR** 为增强可扩展性和可持续性而重新思考其业务模式，目前正与联合国开发计划署共同制定这个业务模式。

绩效管理

战略

60. 构建高绩效文化是人力资源改革的一个重点成果领域。最好的办法是，建立一个整合以下四个关键层面的绩效管理制度，为此提供支持：(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) 频繁互动与对话；(c) 前瞻性思考和支持性反馈；(d) 协作和自我驱动的团队。该制度一旦全面落实，将有效引导绩效管理进程将重点从合规转向通过广泛使用 360 度反馈，针对问责和改进提供持续、诚实和透明反馈上。

在实现结果方面的进展

61. 已实施先进制度的组织告诫说，有必要在一连串试点的基础上作出改进，不断融入经验教训，并确保在制度中尽可能反映组织要求。在 2018 年完成可行性分析、设计和流程以确保组织准备就绪后，联合国秘书处进而在开展绩效管理制度改进阶段的试点。2019 年至 2020 年期间出台的试点工作涵盖了由大量工作人员组成的样本，他们来自外地和非外地行动的七个实体，这些实体雇用了大约 6 000 名工作人员。试点的目的是评价改进措施的影响并吸取经验教训，以便在全组织实施。总体而言，试点显示在所有四个绩效管理层面都有良好的发展趋势。

62. 参与者表示，他们对反馈的看法有改善，将建设性反馈视为发展技能的机遇。许多人对向上司提出反馈更有信心，并对有机会与主管讨论职业抱负表示欢迎。这一有多个评分人的 360 度反馈办法使工作人员能够征求、给予和接收整个团队(包括主管、直接下级和同级)的反馈。此外，工作人员感到更了解部门目标以及这些目标与团队和自身工作之间的联系，半数以上的试点参与者表示，他们认识到个人目标如何有助于实现组织、部门或所在单位的目标。

63. 还针对组织高级领导进行 360 度反馈办法试点，首先从助理秘书长和副秘书长开始。这项试点要求参加者接收同级、直接下级和间接下级的反馈。试点工作广受好评，目前正在向主管外地和非外地行动的更多高级管理人员推出。将通过加强组织内高级领导的能力建设来加强推广 360 度反馈办法，目前正以现有的学习和发展架构(包括高级领导上岗培训方案)为基础，为此开展规划工作。

64. 自 2019 年 1 月以来，在解决绩效管理问题方面向实体一级的人力资源工作者提供专门咨询和支持，共达 700 余次。对绩效管理方面咨询和业务支助请求的审查突出表明，有必要加大能力建设力度，使实体一级的人力资源合作伙伴能够就复杂的绩效事项提供咨询，目前正在加强能力建设。

65. 当前绩效管理制度的许多缺陷涉及管理人员和工作人员在这一架构内如何互动以及由此产生的一些惯常做法。在涉及处理绩效不佳的情况时尤为如此，这一点管理人员已在多次咨询服务互动中指出，并在 2019 年的工作人员参与度调查中得到了证实——在该调查中，相关问题在整体绩效管理部分中的得分为倒数第二(在工作人员的好评率为 61%)。因此，当前推出的绩效管理改进措施除了实质性改进外，还包含大量的文化变革内容。

行为和纪律

战略

66. 在管理改革之后，对行为和纪律管理进行了重组，将所有相关事务合并至管理战略、政策和合规部人力资源厅行政法司内。这样做是为了确保在整个秘书处的行为和纪律周期内进行端到端的综合办法和有效的全球监督。这项办法以三大支柱(即预防、执行和补救行动)为依托，确保积极主动、透明地查明并解决行为和纪律问题。

在实现结果方面的进展

67. 通过提出修订各实体负责人和特别代表的契约，并规定负有监督职责的工作人员对联合国人员的行为问责的强制管理能力绩效，加强了领导和管理问责框架，该框架将在下一个绩效管理周期启动。

68. 已开发并推出一些关键工具。出台了不当行为追踪系统，用于追踪和记录不当行为事项，同时已着手将该系统扩展为端到端的全球个案管理系统，以追踪秘书处所有实体的行为问题。推出了受害人援助追踪系统，有 30 名行为和纪律人员接受了关于如何使用该系统的培训，从而能够更有效地跟进为性剥削和性虐待受害人提供的援助。为支持安全理事会第 2272(2016)号决议常设审查委员会的工作启动了一个安全数据库，作为机密信息储存库，以便更有效地分析涉及性剥削和性虐待的事项。为加强维和人员的行为操守，推出了一种可灵活调整、供和平行动和其他实体使用的不当行为规划和风险管理工具包，以指导从事这项工作的人员更好地管理性剥削和性虐待等不当行为的风险。在推出这些工具的同时还开展提高认识活动，以支持会员国在本国开展管理不当行为风险的工作。

69. 推出了用于在招聘期间审查人员诚信的筛查数据库——“清白背景调查”，这个数据库有包括处理性骚扰问题在内的更多功能，从而加强了整个联合国系统的问责。数据库目前包含有关 280 个主题的信息，除秘书处外还有 24 个联合国系统组织使用。启动了在线信息共享平台行政法司内联网(ALD Connect)，以使由 30 个维和行动的行为和纪律工作者以及 52 个其他实体新指定的协调人组成的现有网络能够增强能力。组织了能力建设活动，以提高对不当行为的普遍认识，着重介绍关于歧视、骚扰(包括性骚扰)和滥用职权的最新政策(ST/SGB/2019/8)中的具体内容。最后，在整个秘书处开展大规模协作以题为“团结一致，尊重他人”的加强政策执行工作培训方案完美收官。提供了工具包，同时与总部和一个特派团的工作人员开展试点对话。该方案目前正在推出。

卫生和健康

战略

70. 维持一支身心健康的工作人员队伍，可对医疗保健成本、缺勤、雇员工作效率、招聘和留用、文化和工作人员士气等领域产生积极影响。为此，联合国秘书处部署了一套协调全面的战略，以满足联合国人员的保健需求，包括提高保健和非保健专业人员的认识与能力，确保遵守保健标准，并创造保障安全、促进健康的有利环境。

在实现结果方面的进展

71. 在精神健康领域，在 2018 年实施《联合国系统精神卫生和健康战略》后，目前正在制定心理-社会服务标准，并将其纳入所有医护人员和辅助人员的工作。为所有联合国人员和包括会员国代表在内的广大受众启动了一个提供信息和咨询的在线平台。2020 年提供服务的重点一直是确保连续性，为此针对 COVID-19 引发的诸如工作安排改变、不确定性风险增加、家庭暴力风险增加等问题提供心理社会支持。应对能力培训师培训课程于 2017 年推出，培训了 36 名精神卫生专业人员，迄今已有 3 000 名最终用户参加。在以往成功的基础上，扩大了这门课程的在线提供，并增加了不同时区和法语版本，从而有可能在全球范围内多培训 4 000 名工作人员。

72. 在身体健康方面，继续通过改善医疗保健降低维和特派团人员的发病率和死亡率。为实现医疗标准化，已制定临床治疗路径并正在位于世界各地的联合国保健设施中实施。为确保遵守标准，开展了临床治疗方面的审计，并辅之以新制定的患者调查和医院绩效评估与评价报告。已在联合国所有医疗保健设施试行实时监测，在一些设施还增加了虚拟演练和评估，以便向治疗提供方提供即时反馈。从业务连续性角度来看，这种创新方法在 COVID-19 造成的特殊情况下至关重要。继续扩大了向应急人员提供的培训课程，并在必要时作出调整以便在线提供，此外还成功试行一门新的外勤医务助理课程，这有助于消除从人员受伤到在医疗设施就医或医疗后送的这段期间的治疗缺口。

五. 结论和前进方向

73. 显然，2019年和2020年推出的人力资源管理改革的重点是，将互不相干的举措统一到灵活性、多样性和问责制这三个综合、连贯和相互依存的成果之中，并规定了能够带来影响的相应结果领域。

74. 展望未来，为实现灵活性成果，将继续采取整体行动，使本组织的人力资源管理系统能够预见并应对在各方案中存在的挑战。将敲定具有健全治理结构的员工队伍规划战略性框架，从而确保方案战略和预算资源规划更好地与员工队伍规划进程挂钩。该框架中有一个系统，用于确定未来联合国员工队伍必须拥有的新技能的供需情况。为加快人才引进，将更加注重利用先进技术开发辅助征聘工具、优化名册和简化入职流程。将继续改进和检视征聘方法，包括检视是否存在无意识偏见。将通过工作人员流动等做法，继续深化学习和发展与职业提升的相互关系。同样，并将通过采取全面、协调一致的做法推动取得成果和最大限度发挥影响，继续使学习和发展及职业提升同组织需求保持一致。将加快全系统职业提升举措的步伐，以促进机构间流动，特别是为此推动名册互认。

75. 在多样性成果方面，加强多样性将通过以下方式突出改革重点：**(a)** 加强对应用趋势的监测，以计量影响，并根据收集到的业务情报调整工具、渠道、内容和外联方案；**(b)** 利用技术开展外联，协助各实体实现其地域和区域多样性以及性别均等目标；**(c)** 在全面了解不同身份、能力和背景的基础上，采用整体方法实现多样性和包容性。即将对所有全球外联活动开展审查，使之与地域多样性、性别均等和残疾包容等战略保持一致，这将为调整所有外联活动提供依据，同时注重把产生最大影响放在首位。

76. 实现问责制成果不仅有赖于对人力资源政策作出战略性修订，同时注重首先生产生最具变革性和最具成本效益的影响，而且有赖于由中央或实地的工作者向各实体提供高效、以客户为中心的人力资源服务。管理问题高级别委员会下设的联合国系统员工队伍未来问题专责小组分别在三个工作流(即新的合同模式、新的工作方式和利用技术力量)范围内开展工作并将加快取得进展，以真正做到“联合国一体行动”。将继续在外地和非外地行动中分阶段不断改进绩效管理，以便在加强对所有人问责的环境中引入高绩效文化。同时，将继续努力提高工作者的信心和能力，为此将提供流程方面的培训和指导，并加强向各实体提供绩效管理数据。在行为和纪律管理领域，将优先全面部署端到端全球个案管理系统和相关看板以及集体应对重大事件的战略框架。将通过利用更强大的工具并分享良好做法，继续为会员国和区域机构提供不当行为风险管理方面的支持。将通过采取一系列创新方法和途径——尽可能以虚拟方式，继续解决身心健康方面的优先事项，确保人人享有健康。

77. 最后，预计近期将有两项重要进展：

(a) 加强就人力资源成果和结果制定的成果管理制框架，为此，在审查已规定具体、可计量、可实现、相关、有时限指标的每个领域检视具体目标的实现情

况，以具体、切实的方式计量成绩。将对照既定目标评估落实情况，并将吸取经验教训，以改进未来改革举措的规划与实施工作；

(b) 加强与主要内部利益攸关方的沟通，以更好地宣传人力资源改革，交流最佳做法，为规划进程提供信息，改善成果，提高影响力。

六. 有待大会采取的行动

78. 请大会表示注意到本报告。
