



大会

Distr.: General
16 November 2022
Chinese
Original: English

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

秘书长的报告

摘要

本报告根据大会第 [71/263](#) 号决议提交。报告评估了 2021-2022 年期间人力资源管理改革的进展情况。

大会在第 [72/266](#) A 和 B 号决议中核可了秘书长的新管理模式，决议引起了广泛的反应，为人力资源管理改革注入了新的动力。为确保产生具体和可衡量的影响，并考虑到人力资源系统的复杂性和在完成各项任务方面的相互依赖性，秘书处采用了一个长期人力资源管理改革成果和与之相应的交付成果的框架。本报告对照成果介绍了迄今为止改革的执行进展情况。拟议的前进方向在秘书长关于概述 2023-2026 年期间执行人力资源管理改革的前进方向的另一份报告 ([A/77/590](#)) 中作了详细介绍。

请大会表示注意到本报告。



一. 引言

1. 自 1945 年《联合国宪章》生效以来，联合国秘书处的人力资源管理一直立足于大会给秘书长的多项任务授权。大会在第 72/266 A 和 B 号决议中核可了秘书长的新管理模式，决议引起了广泛的反应，为人力资源管理改革注入了新的动力。通过实施随后的权力下放框架，重新平衡了秘书处中央人力资源部门¹ 和获得授权的实体管理层之间在有效人力资源管理方面的责任，由中央服务部门提供政策和业务支助及咨询。在此背景下，本报告按照大会第 71/263 号决议的要求，以 2021-2022 年为重点介绍了与人力资源管理改革有关的工作的最新执行进展情况。

2. 本报告第二、三和四节分别概述了秘书处在完成人力资源管理改革方面力争取得的三项长期成果的执行进展情况。第五节介绍了在执行战略方面取得的进展：加快取得改革成果的行动。第六节请大会表示注意到本报告。另一份报告概述了 2023-2026 年期间执行人力资源管理改革的拟议前进方向(A/77/590)。

二. 多样性方面的成果

组织员工队伍能反映其服务对象的多样性的工作场所

公平地域分配

3. 根据第 42/220 A 号决议，适当幅度制度² 是大会用来界定秘书处内部公平地域分配的机制。近年来在实现公平地域分配方面取得了一些进展。2017 年至 2021 年，幅度内的会员国数目略有增加，从 103 个增至 106 个。2019 年达到峰值，为 108 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。与此同时，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在同一期间从 27 个增至 30 个。

4. 大会各项决议、包括最近的第 71/263 号决议都已指出进展缓慢的问题，为此秘书处于 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、监测以及提高认识，并且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。

¹ 管理战略、政策和合规部的人力资源厅和业务支助部的支助业务厅。

² 这一制度有助于查明有地域地位的工作人员，即就任受地域分配限制的职位的工作人员，以及在青年专业人员方案下征聘的工作人员。

这三个方面详细说明了为在现有任务授权、政策框架和资源限制范围内取得成果而将采取的具体步骤和举措。

5. 秘书长关于概述 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进方向的报告 (A/77/590) 载有对实现公平地域分配的障碍的进一步分析性思考, 并概述了今后如何通过彻底改革现行工作人员甄选制度, 加快实现这一目标的进展。

性别均等

6. 由于 2017 年根据大会第 61/244 号决议及其后各项决议启动了全系统性别均等战略,³ 实现性别均等方面的进展逐年日趋显著和一致。该战略详细介绍了联合国全系统对到 2028 年在所有实体和各级实现男女平等分配(性别均等)的承诺, 性别均等的界定是在 47%至 53%的范围内。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。这些令人鼓舞的迹象表明, 假设在 2028 年之前持续取得进展, 秘书处有望实现性别均等战略所界定的总体均等。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, 主要原因是女性申请者占比低(2020 年为 20.3%, 仅比 2017 年的 18.6%有小幅增长)。⁴

7. 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, 高级职位妇女候选人名册举措⁵ 从一个由大约 260 名经过预先评估的女性候选人组成的地域多元化人才库抽选人员, 一直在支持那些在实现性别均等目标方面进展不利的实体, 其中重点是和平行动。自 2014 年以来, 共任命了名册中 58 名候选人担任高级职位(从 P-5 到副秘书长级别), 其中约 70%的职位在维和行动、特别政治任务和其他政治存在。该举措还通过能力建设活动促进了性别均等以及妇女与和平与安全议程。例如, 在 2021-2022 年期间, 261 人参加了能力建设活动, 比上一年增加 60%。

年轻化

8. 青年专业人员方案是实现包括大会第 71/263 号决议在内的各项任务授权所强调的年轻化目标的重要工具。已对该方案作出各种改进。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, 让他们能够参加考试, 同时通过加强在线考试平台的控制措施, 推动提高考试诚信度、避免作弊行为的努力。由于再次为吸引多样化的候选人作出了努力, 在 74 个受邀会员国中, 有 64 个国家的候选人参加了 2020 年的考试。在性别均衡方面也取得了积极的成果: 列入安全事务、信息系统和技术以及经济事务名册的女性候选人占比均超过 50%。⁶

³ 有关该战略的信息, 可查阅 www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf。

⁴ 数据来自 Inspira。

⁵ 更多有关该举措的信息, 可查阅 <https://assets.adobe.com/id/urn:aaid:sc:US:26abfc83-f274-438a-a996-e2aa62d9a020?view=published>。

⁶ 这些职系历来很难吸引同时符合大会与多样性有关的多项任务授权的合格候选人。

2021 年，秘书处对该方案进行了审查，目的是对其最初任务授权的执行情况进行评估。得出的结论认为，虽然该方案与最初的愿景及其目标相一致，但仍存在改进的机会，这有助于确定可能的方案更新提议。详情见秘书长关于概述 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进方向的报告。

9. 为推进年轻化目标所作的进一步努力包括最近对工作人员甄选政策的修订，即取消了限制内部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。预计这项修订将促进年轻化，允许考虑让更年轻和初级的工作人员担任更高级的领导职位，只要他们符合职位空缺中规定的要求。秘书处还继续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。

使用多种语文

10. 大会各项决议、特别是第 73/346 号决议重申使用多种语文⁷ 是本组织的核心价值。2017 年开始协调统一语言学习，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，以支持工作人员和有关人员中多种语文的使用和语言多样性。该框架规定了一套强有力的针对本组织的语文学习、评估和认证标准，确保实行共同基准和平等对待各正式语文。该框架的主要组成部分之一是对四个语言能力等级的界定。这一直是衡量语文学习的影响的一个先决条件，后者需要从各种语文、各工作地点和时间的角度看具有一致性和可靠性的评估工具。

11. 2021 年，开始了统一语文资格考试范围、内容和评分标准的进程，此后新开了 6 门面向所有考生、关于应试技巧和考试信息的在线课程。在冠状病毒病 (COVID-19) 疫情期间和之后，语文培训迅速进行了调整以适应在线协助和交付，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。这反映出该方案侧重于重新设计课程，以更大程度地契合学习者的需求；使语文习得与能够达到不同能力水平的复习课程保持一致，特别是对英文以外的其他语文而言；对较短的写作技能课程和网络研讨会(特别是英文写作)的需求增加。在线语文学习许可证方案继续向偏远工作地点的人员提供机会，同时让他们的当地学习主管参与进来。继续以英文和法文提供定制的实务培训——大会第 61/244 号决议反映了该培训的重要性，培训内容涉及有效通信、为安全目的起草文件和许多其他主题。

应对工作场所中的偏见和种族主义

12. 打击种族主义的斗争要求秘书处积极主动地反对种族主义。2020 年对体制性和系统性种族主义进行的全球反思促使本组织将自我反省作为一个优先事项，尽管根据大会第 68/237 号决议等决议的任务规定，本组织很早就开始关注反种族主

⁷ 秘书长关于使用多种语文的报告(A/75/798)提供了补充资料，说明与使用多种语文有关的任务的执行情况。

义问题。2020 年 9 月成立了联合国内部消除种族主义和促进人人享有尊严专责小组，2022 年初启动了战略行动计划，其中呼吁在四个方向采取紧急行动：组织文化；业务和管理做法；体制，包括结构和政策；内部问责机制与安全的申诉处理。该计划包括 36 个行动点的详细信息，并规定了短期、中期和长期的执行期限，同时要求提供额外资源。秘书处编制了相应的拟议资源，并提交大会。⁸ 大会第 76/271 号决议授权设立一个专门小组，监督该计划的执行情况。目前正在征聘专门小组成员，同时由一个过渡小组负责监督该计划的执行情况。

残疾包容

13. 2019 年，秘书长启动了全系统的联合国残疾包容战略，目标是为残疾人实现结果平等，并在联合国系统内培育一种包容文化。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，⁹ 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。在秘书处，差距甚至更大，达到 51%。此外，2021 年，秘书处完成了第三次联合国工作人员参与度调查。这是包含一个残疾自我认同问题的第二次此类调查。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，在残疾人的满意率方面存在巨大差距：与秘书处的平均水平相比，满意率明显较低，在增强雇员权能方面的差距超过 13%。考虑到今后的道路漫长，已采取若干举措。2021 年，为残疾人启动了一个全系统的雇员资源小组。该小组除其他外起到一个论坛的作用，通过该论坛，在作出影响残疾人的决定时，系统地与残疾人协商、接触并让其参与进来。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。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。

外联

14. 在一系列外联活动中——从主动面向可能符合特定空缺职位资格要求的候选人开展外联到向会员国分发空缺信息——外联活动对多样性特点的直接和可衡量影响越大，该项活动的资源密集度通常也越高。从这个角度看，值得注意的是，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，而这两项外联活动对多样性具有已得到证明和可衡量的影响。在这种大前提下，继续根据大会第 63/250 号决议等项决议在现有资源限制范围内开展外联活动。这些努力主要涉及向各实体提供支持，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。此外，继续与无人任职和任职人数不足的会员国常驻代表团接触，并向 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。2021 年，除了 20 场全球招聘活动外，还举办了 20 场区域招聘活动，而 2022 年迄今为止，已举办 11 场区域招聘活动和 4 场全球招聘活动。2020 年底，与联合国系统启动了一个人才库倡议，该倡议将逐步使各实体能够面向潜在的合格申请

⁸ 更多信息见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)。

⁹ 关于联合国系统中的残疾包容的定期报告，第一份为 A/75/314。

人开展直接外联，特别是面向来自无人任职和任职人数不足的会员国的申请人。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。

三. 灵活性方面的成果

为建立一支多技能、流动性和适应性强的人才队伍开展积极高效的规划、聘用、部署和学习

员工队伍规划

15. 正如大会第 63/250 号决议等项决议所申明的，需要进行战略性的员工队伍规划，以积极主动地支持联合国的人力资源需求。一个全面而稳健的员工队伍规划制度是人力资源管理的关键组成部分，推而广之，一个稳健的员工队伍战略规划框架使本组织可以积极主动地为劳动世界的未来做好准备。这样一个框架将不断变化的任务和优先事项、技能和能力趋势、人员构成情况、技术和文化转型相互联系起来，因此不单有人力资源管理功能，而且有战略规划功能。员工队伍战略规划是一个循环往复的过程，需要与组织领导层进行多次互动，以确保与不断变化的战略优先事项保持密切一致。员工队伍战略规划还与其他组织进程、特别是预算和人才管理进程提供信息。

16. 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。以大会第 76/6 号决议核可的秘书长题为“我们的共同议程”的报告(A/75/982)为主要出发点，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。与议程的变革五重奏相呼应，数据、创新和数字化转型以及战略远见也被列为优先事项。要确保员工队伍具备这些能力，就需要采取协调一致的行动，如制定新的职位说明或修改现有的职位说明，并随之制定技能提升或技能再培训计划。其他行动可能与征聘流程有关，以评估符合未来所需能力的新技能和知识，第三套行动可能在外联领域。这些行动的起因是设立了一个新的职系——数据分析和数据管理，以及 45 个通用职位说明、名册、学习计划和评估数据技能的入职考试，并随后为紧缺的数据职位说明开展定向外联活动。

17. 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，同时回归员工队伍战略分析进程。这一级的规划可能涉及执行人力资源管理任务，如员工队伍战略规划所确定的未来所需能力，以及应对对特定实体有影响的内部或外部员工队伍因素。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，还制定了一些指导文件和工具。2020 年编制了一份员工队伍规划指南，并推出了业务性员工队伍规划的在线培训课程。为了提供一种流程方法，开发了人员配置审查工具包。2020 年还公布了一份组织设计清单，向管理人员提供现有政策框架内的程序。2021 年发布的职位本国化准则为各

实体提供支持，并为在当地征聘工作人员的背景下采取一致的资源优化和规划办法奠定了基础。2021 年成立了员工队伍规划和组织设计同业交流群。该同业交流群目前有 266 个成员和 62 个实体，是各实体就编外人员能力、名册的质量、职位本国化、外联以及多样性、公平和包容等专题分享知识和良好做法的平台。

18. 在秘书处使用编外人员模式证明能有效地临时满足波动或不可预测的工作量需求或者额外职能和(或)技能需求。编外人员模式的使用始终有限，并在大会各项决议、包括第 53/221 号决议规定且经第 71/263 号决议重申的任务权限范围内。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的全面概览，并在整个秘书处对这些模式的使用情况进行了审查。根据报告的结论提出了一些改进流程的建议，这些建议侧重于自动化、用户友好性和数字化，以提高一致性和透明度。会员国定期使用关于编外人员相关主题如特派任务生活津贴和免费提供人员的各种简报。

人才招揽

19. 虽然秘书处继续吸引大量申请人申请本组织的职位，但在人才招揽方面仍然存在问题，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，以及征聘时间方面。秘书处加紧努力，了解人才招揽方面的问题根源和补救办法，并将启动一个题为“工作人员甄选 2.0”的方案。见秘书长关于概述 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进方向的报告。

20. 在现行工作人员甄选政策和权力下放框架(两者都将征聘责任和问责置于实体一级)的双重影响下，侧重点放在逐步改进征聘流程，以便根据第 71/263 号决议等项决议提高征聘流程的效率，体现在缩短征聘时间。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，该项目：(a) 由瓶颈驱动，即从严格分析征聘流程每个阶段和次级阶段的时长开始，并先采取影响最大的改进措施；(b) 以客户为中心，即与各实体一起不断讨论和确定优先事项和需求。

21. 由于上述事态发展，在冠状病毒病(COVID-19)疫情之前，在缩短征聘时间方面出现了积极的事态发展，但这一趋势在疫情暴发后发生了逆转。秘书处的平均征聘时间稳步减少，从 2017 年的 159 天减少到 2019 年的 134 天，但在 COVID-19 疫情和征聘冻结的双重压力下，平均征聘时间在 2020 年增加到 158 天，2021 年增加到 182 天。虽然 2021 年 9 月启动的新候选人申请程序有助于减少收到的平均申请数量，同时提高质量并保持较高的客户满意度，但其对征聘时间的影响在 2022 年还未见显现。然而，正如最近的一项征聘分析所确认的那样，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 方案中得到解决。

22. 根据大会的任务授权，包括第 70/286 号决议的授权，秘书处负责建立、维持和管理全球名册，以尽一切努力缩短外地特派团工作人员的征聘周期。正如审计

委员会的一项建议所确认的那样，¹⁰ 秘书处 在 2021 年进行了持续更新和改进，同时着手重组名册管理制度，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。

学习和发展

23. 根据大会第 71/263 号决议重申的任务授权，采用高度参与的办法，与任务授权、员工队伍规模、内部学习和发展能力以及机构的地理分布各不相同的 45 个实体共同启动了涵盖 2021-2025 年期间的学习战略。该战略规定了在秘书处中央和实体一级提供学习和发展的原则：与战略方案和业务优先事项密切对接；为劳动世界的未来做好准备；将各工作流的学习联系起来以促进跨支柱能力建设；首先以其影响为根据制定学习解决方案；加强学习问责。鉴于学习与整个人才管理中的其他进程交织在一起，学习战略对整个人力资源管理成果范围内的各种交付成果都有影响，包括使用多种语文、考绩和流动性。

24. 大会第 71/263 号决议重申包括领导和管理内容在内的全面培训的重要性。2019 年至 2020 年，秘书处修订并推出三个新的管理和领导发展方案。这些方案旨在根据各实体管理人员的具体群体学习需求，为他们提供差异化的定制培训。迄今已有 1 300 多名工作人员受益。作为领导和管理发展方案的一部分，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。新兴人才领导技能方案旨在帮助初级职位的专业人员确定各种领导办法，并设计、发展和加强领导能力。联合国系统职员学院的学习中心允许所有工作地点和职等的工作人员登录，为其提供领导和管理认证。发展高级领导技能的工作也在继续。2022 年初，与职员学院合作，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。该方案继续通过在一年时间里提供量身定制的支持，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，领导可以根据需要灵活地利用这种支持。最后，根据大会第 76/4 号决议，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。正如单独向大会报告的那样，¹¹ 通过指导和辅导方案向 47 名驻地协调员提供了量身定制的实时支持，其中包括 2020 年首次担任驻地协调员的 30 名协调员。为支持《2030 年可持续发展议程》，制定了新的学习包。

25. 由于大会的任务授权(其中最近的一项是第 72/266 B 号决议的任务授权)，秘书处得以建立专门的能力发展和业务培训能力，以关注管理人员和工作人员在有效管理资源方面涉及人、财、物的业务培训需求。自 2019 年以来，在线培训目录中提供了 30 多个新的、经过修改和重新设计的课程，包括一个以高级领导人职责为重点的组织治理和资源管理执行方案，迄今已为来自各实体的 280 多名高级

¹⁰ 见秘书长转递审计委员会 2020 财政年度报告所载主要结果和结论的简明摘要的说明(A/76/173)。

¹¹ 见秘书长关于驻地协调员系统运作情况审查：不畏挑战，信守《2030 年可持续发展议程》的承诺的报告(A/75/905)。

领导人颁发了证书。2022 年另外推出了一个专门针对中层管理人员的管理学习需求的方案。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。

职业支助和工作人员流动的新办法

26. 包括大会第 71/263 号决议在内的任务授权重申了职业支助战略方针的重要性，由此得以在 2021 年制定和启动职业满意度支助框架。该框架除其他外说明秘书处内职业的原则、问责以及与其他人力资源管理要素、特别是学习和发展以及业绩管理的联系，并大体概述在秘书处内提供的职业支助。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，完全依照权力下放框架确认各实体的自主权，使流动派任的期限与标准期限一致，¹² 并建立和推动帮助工作人员实现职业满意度的整体办法。这一办法立足于学习和技能发展与职业满意度之间的基本关联，特别是与通过在任务授权不同、地理位置各异的实体任职而获得技能有关的职业满意度。它使工作人员能够发展成为全面人才所必需的能力，为加强经验的广度提供机会，并维持通过流动增长技能的长期文化。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。

四. 问责方面的成果

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支持下的高效率人力资源服务

人力资源政策和咨询服务

27. 已将提供简化、灵活的人力资源政策和以客户为中心的高效率咨询服务列为优先事项，以使各实体能够以精简顺畅的方式履行其任务。本着这一精神，已开始实施一项政策简化和精简举措，以不断审查行政通知，重点是那些最具战略和变革价值的通知。在经验教训的基础上，¹³ 不断改进政策制定方式。与管理与客户委员会一起开展年度政策优先排序工作，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磋商。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。它还以流程经济学的概念为中心，以确保政策规定不仅健全，而且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，¹⁴ 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——调查显示对新的政策协商进程的满意度很高(评分为 4.6, 最高为 5 分)。¹⁵ 外地实体特别欣赏对与利益攸关方开展协商的重视，特别是这些实体现在在工作人员和管理

¹² 根据工作地点艰苦条件分类确定，可查阅 <https://icsc.un.org/Home/DataMobility>。

¹³ 见秘书长关于转变联合国的管理模式：对管理改革实施进展情况的审查的报告(A/75/201)。

¹⁴ 见秘书长转递审计委员会 2020 财政年度报告所载主要结果和结论的简明摘要的说明。

¹⁵ 更多信息见秘书长关于转变联合国的管理模式：对管理改革实施进展情况的审查的报告。

当局委员会有正式的代表，该委员会是讨论影响工作人员福利和工作条件问题的联合机构。优先事项在不断修订和更新，最近颁布的主要政策包括关于驻地协调员的甄选、业绩管理和发展系统以及工作人员甄选制度的行政指示。

28. 简化的政策有助于有效地向各实体提供业务支持和指导，以支持其所获授权。随着 2019 年初管理改革的启动，客户通过一个专门架构下提供的服务，从及时和优质的咨询和优化业务支助中受益。在总体框架内，向全球 100 多个客户提供了 13 000 多次咨询服务，发布了 60 多份指导文件，并举行了能力建设会议，以支持实地的人力资源伙伴和管理人员。对客户实体的深入支持访问已成功试行，因 COVID-19 而暂时中止，于 2022 年 5 月恢复，此后一直系统有序地开展。定期对收到的请求和客户需求进行定量和定性分析，以查明系统性问题、趋势和需要提供额外指导的领域，并将反馈意见纳入进一步工具和指导文件的拟订工作和政策修订流程。

灵活业绩管理

29. 按照授权对秘书处业绩管理制度进行的改革、包括最近大会第 71/263 号决议授权进行的改革已持续了一段时间，其首要目标是提高管理人员的业绩管理技能，提供更多的人力资源专门知识和支持，并提高业绩管理制度的客观性、透明度和一致性。¹⁶ 虽然目标未变，但为了履行任务授权，在实施过程中出现了一个关键转变，即所谓的灵活业绩管理。灵活业绩管理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系统的做法，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。¹⁷

30. 在开展可行性分析、设计和组织就绪工作并于 2018 年完成后，秘书处着手于 2019 年至 2020 年开展灵活业绩管理试点，对影响进行了评价，并纳入了在全组织推广之前吸取的经验教训，从 2021-2022 年考绩周期开始分阶段实施。新系统推出时包含五个相互关联的工作流：(a) 明确传达组织期望；(b) 简化有关政策框架；(c) 加强 Inspira 业绩管理模块；(d) 建设各实体人力资源工作者的能力；(e) 扩大 360 度评估的部署。这与第三次工作人员参与度调查的开展和分析工作相吻合，¹⁸ 该调查提供了一些必要的影响评价指标。反馈意见表明，对这一进程的信任得到了恢复，这是非常需要的，也是值得欢迎的：在考绩的整体公平性方面，工作人员持正面看法的分数增加了 7 个百分点(从 2019 年的 71% 上升至 2021 年的 78%)，而在对管理人员处理业绩不佳问题的能力是否有信心方面，正面得分则上升了 8 个百分点(从 2019 年的 61% 上升至 2021 年的 69%)。然而，其他指标，

¹⁶ 除其他外见秘书长关于联合国秘书处问责制的第七次进展情况报告：在新的管理模式下加强秘书处问责制(A/72/773)，其中指出，每个高级管理人员和工作人员都应在各自的工作计划中反映出他们为实现这些成果所作的个人贡献，并根据各自为此所作贡献的成效接受业绩评估。

¹⁷ 持续报告也是定期问责报告的一部分，最近一次见秘书长关于问责制的第十一次进展报告：加强联合国秘书处的问责制(A/76/644)。

¹⁸ 正如在本报告“工作人员参与”一节所述，工作人员参与度调查提供了宝贵的人力资源指标，同时也是工作人员参与的一个重要工具。本报告通篇以及秘书长关于概述 2023-2026 年期间实施人力资源管理改革的前进方向的报告(A/77/590)都提到了这一调查。

例如团队合作和协作的某些方面，以及采用其他衡量成绩的指标的必要性，都需要继续进行评估。

31. 大会在第 71/263 号决议等文件中重申，公信力是业绩管理制度的首要目标。多名评核人/360 度反馈是公信力的关键组成部分，也是灵活业绩管理的五大支柱之一。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一个工具——人员管理指数。该指数使用 12 个与管理与领导有关的问题，收集多名评核人对现任工作人员业绩的反馈。反馈的汇总结果表明，秘书处 D-1 和 D-2 职等工作人员的平均评分为 3.38 分(评分尺度为 1 至 4)。¹⁹ 该工具在 2022-2023 年考绩周期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。该工具不仅用于支持双向对话，而且还提供信息，为拟订领导和管理培训方案提供参考。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。

行为和廉正

32. 管理改革生效后，根据第 72/266 B 号决议，在行为和纪律管理领域进行了重组，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。²⁰ 这样做是为了确保对整个秘书处的行为和纪律周期进行全面和有效的监督。这一办法以三大支柱(即预防、执行和补救行动)为依托，确保以主动和透明的方式管理不当行为风险，包括预防、执行和向受害者提供支持。

33. 不当行为事件一次都不应发生，每个事件秘书处都会严肃处理。2017-2021 年期间，秘书处平均每年收到 154 个案件，其中 130 个案件已结案。收到的案件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。例如，2021 年，采取 84 项纪律措施，而 2017 年为 41 项。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。例如，2021 年，63 起案件导致解雇或离职，而 2017 年为 28 起。纪律措施和离职或解雇处罚增加是由两个重要的促成因素造成的：认识得到提高，导致疑似不当行为的举报数量激增；控制环境得到加强，包括改进调查职能，为关于纪律措施的决定提供依据。²¹

34. 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，并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

¹⁹ 不包括驻地协调员，对驻地协调员实行不同的业绩管理制度，单独向大会报告该制度的情况。见秘书长关于审查驻地协调员系统运作情况的报告。

²⁰ 该司还负责与内部司法有关的职责。由于单独向大会报告这些职责的情况，本报告未予列入。除其他外，见秘书长关于联合国内部司法的报告(A/76/99)和内部司法理事会关于联合国内部司法的报告(A/76/124)。

²¹ 进一步的数据和趋势分析见关于秘书长处理纪律事项和可能犯罪行为案件的做法的年度报告，其中最近一次的报告是 A/76/602。

支助。不当行为风险管理工具于 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。此外，还开发了一个安全数据库，以支持安全理事会第 2272(2016)号决议常设审查委员会的工作。这些工具支持持续进行的预防工作，包括培训和提高认识，并支持扩大与会员国的接触和对会员国的支持，以促进各国努力防止不当行为，并确保对部署在和平行动中的本国人员进行问责。

35. 自 2015 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。²² 2019 年以来，此类指控的数量一直在增加。关于涉及联合国工作人员的性骚扰指控，提交处理的事项有大幅增加的 trend。秘书处积极参与行政首长理事会处理性骚扰问题工作队的工作，以期建立一个以受害者为中心的全系统共同应对办法。已着手制定一个成果框架，供各组织衡量处理性骚扰问题的工作的影响。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。该数据库已提供给所有 31 个行政首长理事会成员组织，其中 29 个组织已接受参加邀请，28 个组织一直在积极使用该数据库。截至 2022 年 10 月 28 日，清白背景调查记录了来自 19 个联合国实体的 577 人，其中 430 人涉及性剥削和性虐待，147 人涉及性骚扰。继续开展能力建设活动，不仅提高普遍认识，而且着重介绍关于处理歧视、骚扰(包括性骚扰)和滥用职权问题的政策²³ 的具体方面。值得注意的是，2020 年启动的、旨在加强政策落实情况的能力建设项目“团结一致，尊重他人”已经扩大，并规定所有工作人员必须在 2023 年 1 月前完成。

卫生和健康

36. 在精神卫生领域，继 2018 年推出联合国系统精神卫生和健康战略²⁴ 之后，在确定的每个优先事项中都采取了行动。为联合国各组织制定了一份执行指南，重点是创建一个健康的工作场所，为有精神卫生问题的人员提供支持，并确保社会心理支持到位。已向所有人员提供了一套针对管理人员和领导的培训资源。已在秘书处内召集一个精神卫生和健康领导小组，所有实体都有代表参加。还为人力资源专业人员提供了关于支持处于精神困扰的工作人员的具体资源，包括病假程序。为所有实体开发了一个工具，以便为实施该战略采取商定的行动。该工具计划很快开始跟踪进展。

37. 工作人员顾问办公室于 2017 年启动了培训培训员复原力方案。总部以外办事处和外地特派团共有 36 名精神卫生专业人员接受了培训，迄今已有 3 414 名最终用户参与者。利用过去的开发工作，在线交付得到了扩大，增加了不同的时

²² 见秘书长关于防止性剥削和性虐待特别措施的报告(A/76/702)。

²³ 见秘书长关于处理歧视、骚扰(包括性骚扰)和滥用职权问题的公报(ST/SGB/2019/8)。

²⁴ 可查阅 www.un.org/en/healthy-workforce-home。

区，并向其他实体的工作人员开放。迄今为止，已向全球 1 760 多名工作人员提供了混合培训。以英文和法文向 9 500 多名参与者提供的其他能力建设活动涵盖了一系列广泛的主题，包括消除心理压力、应对 COVID-19 和管理重返办公室的过程。

38. 在身体健康方面，通过改善医疗保健，继续努力降低维持和平特派团的发病率和死亡率。作为医疗保健标准化的一部分，正在世界各地的联合国卫生设施中实施临床路径。正在进行临床审计，并辅之以新制定的患者体验调查和医院业绩评估和评价报告，以确保遵守标准。为支持系统性改进，对前哨事件进行根本原因分析，为预防战略提供参考。还继续努力实现标准化的认证，向部署到外地工作地点的所有医务人员提供指导和监督。目前正在开发一个继续医学教育的在线平台，以支持外地医务人员提升实务技术知识和技能并掌握最新的实务技术知识和技能。已实施一个工作场所便利进程，其中纳入了残疾、病假、就业限制和重返工作岗位等要素，以在健全的职业健康和安全原则基础上改善安全和早日重返工作岗位的情况。

五. 改革的推动因素

创新、数字化和持续改进

39. 除了本报告上文讨论的技术改进外，还值得一提的是旨在确保所有从业人员一致执行人力资源流程和程序的两个自助服务平台。2021 年，联合国政策门户网站²⁵ 得到加强，以方便导航，在提供新的搜索过滤器和浏览方法的同时，还提供关于安全和问责的内容。2020 年推出的知识网关²⁶ 不断更新，目前收录分为 105 个主题的 884 多份指导文件，其中 43 份与人力资源有关。自推出以来，该平台已被近 33 000 名联合国人员访问了近 650 000 次。

40. 作为“团结”系统人力资源业务支助的一部分，推出了企业资源规划领域的持续改进，重点是系统增强方面的关键优先事项以及年度扶养补助金审查和实施危险津贴流程等全球业务活动的推出和改进。Inspira 继续充当整个秘书处提供学习服务的中央登记和数据枢纽；然而，目前在 Inspira 之外用于在线学习的学习资源和平台激增，以至于难以进行有意义的摸底调查和学习数据分析。因此，最近开始采取行动，实现学习管理系统的现代化。

系统地利用数据和证据

41. 从 2020 年开始，秘书处响应大会第 68/252 号决议重申的要求，在主要人力资源报告中提出更多的分析信息、趋势分析和反思。在主要出版物中，员工队伍数据的内容和呈现得到大幅扩展，其中包括深入分析，以便为会员国提供更多的决策信息。此外，还通过在线门户不间断地向会员国提供员工队伍数据，并且每

²⁵ 秘书处的主要网站，载有其监管框架和人力资源、财务、采购、财产管理、旅行、安全、问责、卫生和健康以及信息和技术等领域的相关文件。更多信息可查阅 <https://policy.un.org/>。

²⁶ 一个提供行政和业务支助指导的内部平台。

月持续更新。为了进一步提高对这些信息的分析能力及其呈现方式和及时性，2022 年推出了新的面向会员国的秘书处工作人员门户，并将最终取代目前已有 10 年历史的平台。

业务连续性

42. COVID-19 造成了前所未有的局面，这种局面需要向人力资源工作者发布全球指导，并提供持续的咨询。虽然大部分都是利用现有的政策规定，但在执行上也做了调整，以适应所处的情况。迅速制定了特殊措施和政策指导，向工作人员提供履行职责所需的信息。与此同时，秘书处继续协调共同制度统一办法，同时考虑到任务和情况的特殊性。业务连续性工作随着 2020 年启动对所有纸质人力资源流程和文件的全面审查而得以落实。取消纸张的建议已被采纳，执行工作正在继续。建立了一个同业交流群，以在这方面支持客户。

工作人员参与

43. 如前所述，2017 年，秘书处启动了第一次工作人员参与度调查，以了解工作人员对从职业满意度和业绩管理到领导方向以及道德操守和廉正等问题的看法。调查每两年进行一次。随着参与人数从 2017 年的 14 622 人增加到 2021 年的 17 814 人，该调查不仅提供人力资源反馈——这些反馈现已纳入整个人力资源监测制度的主流，而且除法定的工作人员和管理当局关系模式之外，还为加强工作人员的参与提供了一个可信的平台。在 2022 年初完成对 2021 年工作人员参与度调查数据的分析后，接下来的关键步骤包括与员工和管理人员沟通，制定后续行动计划，以及实现、衡量和分享实施进展。

44. 2020 年年中，秘书处开始了逐步淘汰其已有 20 年历史的能力框架并引入新的价值观和行为框架的进程。该进程在 2021 年年中完成，并得到了高级领导层的认可。与《2030 年议程》和联合国系统领导框架相一致，新的价值观和行为建立在能力优势的基础上，并将其进行转化以更好地反映本组织下一个十年的目标。该框架是根据来自 70 多个实体的近 4 500 名工作人员(包括管理人员和高级领导)的意见合作创建的，其基础是符合未来关键要求的行为和心态，如数据驱动和系统思维方法，以形成解决方案、创新、协作和持续学习。与新框架相伴的是“践行我们的价值观”。它是一种形成于同样见解的文化叙事，在一定程度上立意高远，但也植根于当下的经验。

45. 在 2022 年国际青年日来临之际，与青年进行了互动对话。对话为青年与联合国全系统高级领导人讨论青年包容、就业、职业支助和利用多世代员工队伍的好处等问题提供了一个平台。这一活动所创造的势头将得到继续，与秘书处年轻员工队伍的定期接触将得到加强。

六. 有待大会采取的行动

46. 请大会表示注意到本报告。