



经济及社会理事会

Distr.: General
9 April 2025
Chinese
Original: English

供作决定

联合国儿童基金会

执行局

2025 年年度会议

2025 年 6 月 10 日至 13 日

临时议程* 项目 9

组织文化和多样性的最新情况

摘要

本报告根据执行局第 2024/10 号决定提交。报告介绍了儿基会为加强其组织文化和进一步将其核心价值观纳入成果交付工作持续所作努力的最新情况，其愿景是打造一个所有同事都受到有尊严对待和尊重的工作场所。

供执行局审议的决定草案要点载于第六节。

* E/ICEF/2025/11。



一. 概述

1. 本报告介绍了儿基会为加强其组织文化和进一步将其核心价值观纳入成果交付工作持续所作努力的最新情况，其愿景是打造一个所有同事都受到有尊严对待和尊重的工作场所。本报告重点介绍自上次在 2024 年年度会议上就此主题向执行局提交报告(E/ICEF/2024/15)以来所做的努力、取得的成果和面临的挑战，反映了 2019 年 6 月至 2024 年 6 月期间取得的进展。

2. 自儿基会内部审计和调查办公室(审调办)关于性骚扰调查的摩根·刘易斯报告(2018年)和工作场所性别歧视、性骚扰、骚扰和滥用权力问题独立工作队报告(2019年)发布以来，与组织文化和多样性有关的一整套建议和框架为儿基会提供了指导。在有关性别平等经济红利的核证、反种族主义和歧视问题内部工作组(2021年)以及关于工作场所文化的内部员工调查(如全球工作人员调查和脉动调查)中也提出了其他建议。这项工作还基于《联合国全系统性别均等战略》(2017年)、《联合国残疾包容战略》(2019年)，其承诺得到了儿基会性别问题行动计划和儿基会 2022-2030 年残疾包容政策和战略以及其他聚焦儿基会工作人员人权的框架的重申。

3. 儿基会力求将组织文化和多样性工作的重点放在影响不同群体的问题和挑战上，旨在消除一切形式的歧视。注重不同群体之间的共性，在不同群体间产生共鸣和加强团结，有助于儿基会采取整体(而不是零敲碎打)的办法消除一切形式的歧视。

4. 鉴于也将在执行局 2025 年年度会议上介绍儿基会应对种族主义和种族歧视工作的最新情况(E/ICEF/2025/18)，为避免重复，本报告将不对这一事项进行广泛阐述，除非就种族主义和种族歧视问题进行报告是涵盖其他形式歧视的总体举措的一部分。同样，在向执行局 2025 年第一届常会作的儿基会 2022-2030 年残疾包容政策和战略最新情况(E/ICEF/2025/7)介绍中，阐述了将残疾人纳入工作人员队伍的多项措施。

二. 数据驱动的循证方法

5. 儿基会继续致力于采用数据驱动的循证方法来改善组织文化。本组织继续加强收集和报告与其工作人员组成和业绩及其雇员经验有关的指标。根据联合国系统框架，对工作人员构成中的某些人口统计数据，即性别、地域多样性、残疾和年龄，进行了监测。下文列示的数据是截至 2024 年 12 月 31 日的数据。值得注意的是，在工作人员总数中，国际专业人员占 30.2%，本国干事占 36.1%，一般事务人员占 33.7%。

6. 根据《联合国全系统性别均等战略》，¹ 儿基会在各类工作人员中达到并保持着全球均等。女性在所有工作人员中的比例上升到 49.9%。在高级领导层中，

¹https://www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf。

到 2024 年，48.9% 的职位由女性担任。2024 年，领导人才组(最高级职位候选人的主要来源)的女性比例为 56%(比 2023 年高出 14 个百分点)，这对于实现并保持高级工作人员 50:50 的性别均等目标来说是一个有希望的数字。领导人才小组的成员是根据其资格和经验挑选的，并经过一个全面的过程，以衡量其担任高级职位的准备状态和潜力，然后为其提供支持，使其为未来就任做好准备。这是本组织人才管理的一个至关重要的进程。

7. 截至 2024 年 12 月 31 日，女性在国际专业人员中占 53%，在本国干事中占 48.9%，在一般事务人员中占 48%。在国际专业人员中，较高职等(P-5、D-1 和 D-2)的男女人数相等，同时考虑到了工作人员流动和更替造成的人数正常波动。值得注意的是，在初级专业工作人员职等，女性占 P-2 员额的 63.9% 和 P-1 员额的 69.2%，这是这一职类较高职等员额的重要人才管道。在本国干事中，大多数职等的男女人数均等，同样，女性在本国干事-A 职等中占 56.6%，这也是更高级职务或国际职位的重要人才管道。在一般事务工作人员中，与往年一样，女性在方案管理和行政职能方面担任 G-5 和 G-6 职等的职位较多，而男性担任运输方面 G-1、G-2 和 G-3 职等的初级职等职位较多(主要担任司机)。

8. 根据《联合国宪章》第一百零一条，儿基金会的首要考虑仍然是确保效率、才干及忠诚之最高标准，同时适当注意在尽可能广泛的地域基础上征聘工作人员。共有 177 个国籍的人员在儿基金会中任职。

9. 联合国残疾包容战略² 已通过残疾包容政策和战略³ 纳入儿基金会的工作，其中承诺加强对合格候选人的人才外联，并改善数字和实体工作空间的无障碍环境，使残疾人能够在没有任何障碍和歧视的情况下得到本组织录用。儿基金会打算逐步加强对最合格的残疾人的人才外联，到 2025 年将所有办事处的残疾人任职人数至少增加 2%，目标是到 2030 年使这方面的全球任职人数达到 7%。2024 年全球工作人员调查显示，儿基金会雇用的残疾人比例有所增加，共有 509 名员工(3.43%)报告功能困难(即视力、听力、行动能力、沟通能力、认知能力或自我照顾能力)，较 2022 年的 1.85% 有所上升，4 名员工中有 1 人报告说，他们每天或每周会感到焦虑。尽管残疾人在工作人员队伍中所占比例增加的趋势是正面的，但仍需要进一步努力，吸引有才能的残疾专业人员到儿基金会工作并留住这样的人才。

10. 儿基金会工作人员的平均年龄为 45.6 岁。不同职类工作人员的平均年龄差别不大。高级工作人员的平均年龄为 55 岁，比本组织的平均年龄大 10 岁。35 岁以下人员占工作人员总数的 11.3%。这一证据有助于为继任规划以及促进业务连续性的技能摸底和技能建设提供信息。此外，这一证据也可为确保年轻专业人员的均衡代表性的努力提供信息，这些年轻专业人员反映了儿基金会所服务的社区，可以用自身的视角丰富本组织的方案工作。

² <https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/>。

³ <https://www.unicef.org/unicef-disability-inclusion-policy-and-strategy-dipas-2022-2030>。

11. 除了监测儿基会工作人员队伍的组成外，衡量不同群体在工作场所的体验也至关重要。2024 年 7 月，儿基会进行了一项全球工作人员调查，这是涵盖众多相关事项的最全面的工作人员参与度调查。2024 年，儿基会采用了新的调查方法和平台。在过渡期间，儿基会利用内部拟订的以往问卷进行了 2024 年全球工作人员调查，并进行了级次递升调整。不过，今后，随着标准化问卷的使用，儿基会将能够比较在参与度和满意度方面相对于全球其他组织、包括拥有类似任务的私营和公共部门实体和国际发展组织的变化，并结合具体背景探讨变化。全球工作人员调查对照办事处业绩记分卡提供了主要指标数据。记分卡是一个机构工具，可以之对各办事处负责人实行问责，并定期评估其办事处的绩效，从而可进行基准设定和趋势分析。

12. 2024 年全球工作人员调查的答复率为 79%，即有 15 200 多名答卷人，样本在性别、年龄组和管理角色方面具有代表性。调查显示，不同区域和不同工作人员职等的工作场所体验存在差异，表明在确定问题的优先次序和解决问题时必须考虑当地情况。观察工作人员参与度指数(由在以往的全球工作人员调查中持续提出的关键问题组成)发现，正面反应明显减少(从 2022 年的 76%降至 2024 年的 68.3%)，负面反应则增加(从 2022 年的 8%增至 2024 年的 12.1%)，导致平均分从 3.94 降至 3.81 (满分 5 分)。令人遗憾的是，女性给予的正面反馈仍然少于男性。在全球工作人员调查涉及的所有事项中，高级同事(主任级及以上)与其他工作人员相比表达了更为正面的反馈，提请注意不同群体之间可能存在脱节。24 岁以下的同事也表达了比其他年龄组更正面的看法，这些年龄组的参与程度非常相似。残疾员工—包括那些表示自己每天或每周都有焦虑或抑郁的员工—报告的经历按所有衡量指标都比非残疾员工更糟糕。

13. 总体而言，工作人员安全和行为标准等事项的结果相对正面，78%的答卷人认为安全措施是足够的(平均分 4.06)，92%的答卷人确认他们理解什么是不当行为(平均分 4.47)，84%的答卷人报告了解儿基会内部报告不当行为的程序(平均分 4.26)。促进工作与生活和谐的因素包括：对内部精神卫生服务的认识有所提高；对工作计划可管理性的看法略有改善；对职工协会的总体工作、特别是通过社会活动培养团队精神方面的工作有了正面看法。尽管如此，调查中得分最低的问题涉及需要在正式工作时间以外或休假期间工作。对主管的成效的看法有所改善，不过主管自己也确认，需要更多的能力和支持，才能更有效地管理其团队。

14. 内部沟通和工作人员参与度得分下降最明显。答卷人对自己有能力参与影响自身工作的决策和为这种决策作出贡献的看法从 2022 年的平均分 3.90 下降到 2024 年的 3.64，仅有 61%的答卷人表示同意有此能力，只有 54%的答卷人就变化进行了有效沟通，平均分为 3.52。此外，表示预计有职业发展机会的答卷人减少。当被要求就其职业发展反馈提供更多细节时，答卷人表示，他们关切的是，在所认为的职业发展的公平性方面仍然存在重大挑战，从一般事务或本国干事员额转为国际专业人员员额存在困难，在其具体职能领域没有空缺，管理人员的支持和鼓励有限。五分之一的答卷人还提出了与语文能力有关的障碍。2025 年，儿基会计划为所有工作人员提供以职业为中心的数字化语文培训，提供

20种语文可供学习，包括联合国所有六种正式语文。随着对使用多种语文的承诺的强化，儿基会力求拥有一支能力、流动性和灵活性更强的工作人员队伍。

15. 尽管与2023年相比，儿基会内部的心理安全和信任水平有所改善，但各项指标仍低于2022年。2024年，66%的参与者同意，他们认为向各自办事处的管理层提出关切是安全的，但14%的人极不赞成，认为这样做是不安全的，其余的20%则持中立态度。2023年，59.9%的答卷人认为向管理层提出关切是安全的，2022年，这一比例为70%。2024年，38%的办事处达到了心理安全和信任的组织基准，而2023年为17%，2022年为40%。按照不同的人口统计数据分列，男性的答复仍比女性和残疾员工的答复更为正面。不同族裔群体的看法相似，但仍有根据其工作的区域和工作人员类别对每个群体进行更深入分析的余地。本报告下文将详细阐述为处理这些结果而采取的行动。

16. 在全球工作人员调查结果公布后，各办事处编制了行动计划，并将其置于一个中央平台上，供监测和报告，从而对办事处负责人实行问责。此外，自结果公布以来，已举办会议为各办事处提供支持，重点是如何访问新系统、如何对数据进行解读和深入探讨提出需求最多的事项。人员和文化司与得分最低的办事处(并应要求与其他办事处)进行后续对话，就如何改善其工作场所文化提供有针对性的支持和咨询。

17. 2024年5月，启动了对儿基会人力资源管理的独立评价，预期评价将于2025年结束。预期评价将广泛审查整个人力资源管理系统，以系统和客观地评估在使儿基会人员履行本组织的儿童任务授权方面，人力资源政策、流程、做法和行为在多大程度上相关、一致、有成效和有效率。组织文化被纳入评价范围，调查相关举措的成效和一致性，特别是文化、价值观和道德原则、管理和领导之间是否一致，以及儿基会文化举措的成效。于2024年9月发布的初始报告对近年来在招聘、使管理人员掌握合适的技能以及文化和反歧视工作等领域取得的进展表示赞赏，不过也认识到仍有许多工作要做。受访者报告说，已作出向公开讨论得到鼓励的更透明的组织文化的转变，并肯定为改进现有人力资源政策和程序并使之现代化而作出的持续努力。受访者提到，整个儿基会逐步认识到高级领导层和管理人员在培养一支多样化、包容、动力强和高绩效的工作队伍以为儿童带来可持续的成果方面发挥的重要作用。

18. 儿基会继续收集关于离职同事经历、包括工作场所文化问题的质量数据。约94%的离职同事表示，他们将继续向其他人推荐以儿基会为雇主，同样比例的人将考虑再次与儿基会合作。文化相关分数的差异在不同的工作人员职等和人口统计中持续存在。通过监测工作人员的流动情况，儿基会注意到从儿基会离职的女性略多于男性，2019年发现了这一趋势，而且该趋势在2022年、2023年和2024年一直持续存在。2024年，女性占总辞职人数的53%。这一趋势在一般事务人员和国际专业人员中尤为明显，前者中60%的辞职者为女性，后者中58%的辞职者为女性。相比之下，在本国干事职类中，56%的辞职者是男性。从离职面谈得到的证据表明，流动、搬迁和繁重的工作量对女性的留用产生了负面影响。采用弹性工作安排和采取关爱家庭的政策可能有助于扭转这一趋势。

女性在离职时表明的不满意度也比男性更高；她们对儿基会在工作与生活和谐、业绩管理以及当地和国际工作人员间的尊重程度方面提供的支持表示关切。

19. 2024年，内部审计和调查办公室收到26起与性骚扰有关的报告。在2024年收到或从2023年结转的6起案件中，审调办发现有事实依据表明1名工作人员可能有不当行为。这些案件已移交负责管理事务的副执行主任，以实施可能的纪律程序。在这6起案件中，有5起案件被认定为不当行为，并实施了纪律制裁。截至2025年1月，有1起案件仍在审查中。2024年，审调办基于所指称的受害人不同意进行正式调查，以及指控无法通过其他方式确立，已将6起性骚扰案了结。

20. 儿基会就针对不当行为案件采取的纪律措施发布内部报告。这些报告在确保保密的同时对案件作了概述，详细说明了实施的具体制裁，并讨论了加重和减轻处罚的情节。这种做法提高了透明度，强调了对施害者的追责，并对此类行为起到震慑作用。儿基会是定期发布此类报告的少数联合国实体之一。

三. 政策、框架、工具和指导

21. 全球工作人员协会与工作人员资源小组代表之间的定期协作增进了对政策和举措(如2024年儿基会工作人员甄选程序)的设计和执行的反馈循环，并助力开辟一个公开渠道，以听取和讨论可能从影响工作人员的内部和外部事件中产生的各种问题。

22. 2024年，儿基会采取步骤进一步扩大对公平地域代表性的理解，它继续聚焦男女均等，并将代际多样性和残疾人代表性纳入对工作人员队伍的监测。各办事处得到支持，以制定路线图，其中包括对工作场所文化和工作人员构成进行情况分析，从而确定各种人口统计数据在代表性和包容性方面的空白，同时还根据当地情况调整方法，并将其他代表性不足和历史上被忽视的群体包括进来。这也提供了一个机会，可借此向各办事处澄清，没有采取任何平权行动，雇用工作人员的首要考虑仍然是依照《联合国宪章》第一百零一条的规定，确保效率、才干及忠诚之最高标准。

23. 儿基会在2024年对所有拥有主管角色的工作人员进行的考绩审查中引入了一个多名评核人反馈程序，因为儿基会认识到主管在以身作则方面具有重要影响，这包括一个不断学习、自我认识和养成成长心态的旅程。这一进程涉及上文提到的独立工作队报告和内部审计和调查办公室2023年关于业绩管理和职业发展的报告中的建议。多名评核人反馈(或“多名评核人评估”)是一种程序，据以借助被监督者、同行和合作伙伴等多个来源的反馈，帮助确定专业环境中的优势和需要改进的领域。与传统的主管评论或下属反馈不同，多名评核人的方法更具整体性，并提供集体见解，从而为接受者提供更准确的反馈。儿基会已经在利用360度评估来促进工作人员发展，可以通过业绩管理制度在年终审评期间要求提供反馈。不过，这一进程是可选的，不是匿名的，这可能使一些工作人员无法公开分享自己的意见。

24. 一个全面的多方评核人反馈程序有望促进诚实和问责，在工作场所培养定期反馈的文化。通过在开放和支持性的环境中处理和解决问题，各组织可以查明其优势和效率低下的领域。这一框架有助于确定有效的领导者和员工，同时也确认有哪些人员可能需要额外的支持。此外，它还可以帮助为培训需求评估、工作人员成长和发展以及团队评价制定数据驱动的计划。不过，必须承认，在有问题的 workplace 文化中，多名评核人反馈可能会遇到某些限制，因为在这种文化中，人们害怕报复，或在提供建设性反馈后团队动态会发生变化，如果反馈不诚实，则有可能出现假正面的情况，而且有必要建立一个简单、方便用户的系统，以鼓励所有用户参与。在整个 2025 年，儿基会将继续对新方法进行审查并收集有关反馈，这将为审查结果和作出任何必要的修改提供信息。

四. 能力建设和行为改变

25. 至关重要是传授知识、技能和改变行为，以培养一种健康的组织文化，其中纳入每一个人，不论其身份、个人情况或原籍地如何。通过学习和忘却，个人可以获得所需的技能和心态，以充分拥抱相互尊重、宽容和对差异的积极接受，并挑战歧视，最终推动实现可持续的文化转型和取得组织成功。

26. 2024 年，儿基会就与组织文化和非歧视相关的事项为约 70 个办事处举办了 90 多场专题学习班，有约 2 400 人参与。将推出一个基于个人的学习电子模块，以强化这些课程，该模块将引导学习者踏上提高认识之旅，并使其掌握成为“包容倡导者”所需的工具。该电子模块现可供联合国所有同事使用。此外，在 2024 年 10 月的道德操守月期间，道德操守与文化倡导者在 70 多个办事处进行了超过 110 场讨论，讨论聚焦当月的主题，即“从安全空间到勇敢空间”，工作人员在讨论中被赋予更强的权能，对脆弱性感到舒适，并被鼓励参与困难的对话。涉及的事项包括害怕报复、工作场所性骚扰和心理健康。2024 年，道德操守办公室通过外联和培训工作，在全球范围内共使 6 100 多名同事受益。

27. 儿基会继续执行目标明确的人员管理方案，该方案旨在涵盖儿基会约 6 500 名人事管理人员，使其增进知识、技能、同侪支持、辅导、情商和自我意识，从而更有效地发挥督导作用。截至 2025 年 3 月，儿基会所有管理人员中有 44% 已开始培训方案，11% 已完成整个方案。

28. 儿基会所有工作人员均被要求完成关于防止性骚扰和滥用职权的在线培训课程。截至 2024 年 12 月 31 日，工作人员的培训完成率增至 96%，包括编外人员在内的所有人员的培训完成率增至 86%。道德操守办公室与人员和文化司及全球共享服务中心协作，继续联合开发关于性骚扰问题的最新电子学习课程；该课程计划于 2025 年春季推出。此外，儿基会在 2025 年继续担任联合国预防和应对性骚扰执行小组主席。根据小组的工作计划，已建立了一个关于能力建设、培训和提高技能的专门工作流，其任务是让联合国各级人员具备必要的知识和技能，以有效预防和应对性骚扰，同时适应不断演进的认识和新出现的证据。儿基会积极参与了该工作流。

29. 儿基会继续鼓励通过调解等非正式途径解决同事之间的人际冲突，并让其工作人员求助于联合国各基金和方案监察员办公室提供的服务。2024 年，监察员办公室共收到 712 起案件(594 起监察和 118 起调解案件)，其中 215 起来自儿基会(175 起监察和 40 起调解案件)。所有调解案件的和解率达到近 80%。对监察员办公室提供的调解服务的满意度为 4.3 分(满分为 5 分)，90%的调查参与者确认，他们会向同事推荐调解，并会为今后的案件选择同一名调解员，满意度为 4.5 分(满分为 5 分)。2024 年，监察员办公室还开展了外联和提高认识方案，惠及其所服务的五个组织—联合国开发计划署、联合国人口基金、联合国儿童基金会、联合国项目事务署和联合国促进性别平等和增强妇女权能署—的 10 000 多人，其中约 35%来自儿基会。

五. 机构间协作

30. 儿基会一直是机构间论坛的主要贡献者，共同领导在管理问题高级别委员会下设立的残疾包容问题分组。儿基会还与其成员分享最佳做法和技术知识。另外儿基会也参与实施 2024 年及其后联合国系统精神卫生和健康战略，为有关该事项的讨论和现有资源分享作出贡献。作为联合国各组织内反种族主义非正式小组的创始成员，儿基会继续参与和协调，向该小组提供后勤支助，并主办其虚拟协作平台。

31. 儿基会正在领导联合国预防和应对性骚扰执行小组的改进政策和加强制度 workflow，并已为此制定了一项工作计划。其优先事项如下：

- (a) 加强联合国和各实体关于性骚扰问题的现行政策；
- (b) 确定在正式和非正式报告性骚扰指控程序之后可以采取的措施方面的最佳做法；
- (c) 设法使参加执行小组的各实体在筛查机制上保持一致；
- (d) 主办关于性骚扰、性剥削和性虐待定义范围的讨论；
- (e) 确定采用何种战略，以便就如何追究性骚扰施害者的责任提供信息。

32. 为了使其工作与执行小组的工作相协调，儿基会还制定了一套内部行动项目，以加强其对防止工作场所性骚扰的应对措施，包括重新审视儿基会 2019 年预防和应对性剥削和性虐待以及性骚扰的战略。

六. 决定草案

执行局

表示注意到儿基会提供的有关组织文化和多样性的最新资料([E/ICEF/2025/17](#))。