



联合国儿童基金会

执行局

2010 年第二届常会

2010 年 9 月 7 日至 9 日

临时议程* 项目 13

儿童基金会在人力资源管理方面取得的进展

摘要

本报告应执行局的要求提交，证实了在实现儿童基金会的任务和目标方面，人力资源发挥了日益重要的作用。本报告详述了当前工作人员的概况、结构和最近的趋势，描述了为应对以下挑战而正在进行的员工队伍战略规划：为覆盖儿童基金会范围广泛的业务需要，确保持续提供人才及适当的人力资源框架和进程。

本报告说明了为应对上述挑战和其他挑战而在最近、当前和未来采取的行动，它们是人力资源司在获取和衡量结果、提高效率和发展专业能力方面的侧重点。

* E/ICEF/2010/15。



一. 引言

1. 能否实现儿童基金会的任务和目标取决于儿童基金会工作人员——以及其合作伙伴——的献身精神、承诺和技能。在竞争日益激烈的环境中，儿童基金会需要吸引全球最优秀的人才来实现千年发展目标和儿童基金会中期战略计划的各项指标。这对改善全世界妇女和儿童的生活至关重要。儿童基金会会有志于成为那些希望改变世界者工作的地方。

2. 本报告概述了自 2007 年以来儿童基金会在人力资源管理方面取得的进展，那一年向执行局提交了第一份关于组织审查进程的报告(E/ICEF/2007/CRP.16)。第一节为引言，其后的第二节讨论了儿童基金会的组织框架和人力资源管理做法和原则。第三节说明了儿童基金会工作人员构成和结构的最新信息。第四节总结了在以下关键领域取得的进展：

- (a) 员工队伍战略规划；
- (b) 吸引、查明和征聘人才；
- (c) 紧急情况下的的人力资源；
- (d) 学习和发展；
- (e) 工作环境和工作人员关系；
- (f) 联合国全系统一致性；
- (g) 人力资源职能的效率。

3. 第五节提出了结论。

二. 人力资源办法和原则

4. 儿童基金会是一个复杂的全球性组织，方案要求各式各样，遇到的挑战五花八门。人力资源管理的目的，是提供儿童基金会需要的核心技能，以便在复杂的环境中完成其工作。

5. 与此同时，目标是获得足够的灵活性，以确保能够适应不断变化的环境。由于新上任的执行主任明确阐明了公平实现千年发展目标并以更有针对性的方式减少差异的远景，因此儿童基金会能否使其工作人员的能力更符合组织的需要，这一点就比以往变得更加重要。

6. 一系列“人的原则”巩固了这一人力资源办法：

- (a) 工作人员理解儿童基金会的目标、原则和价值观，并致力于交付成果和“团结为儿童”；

- (b) 工作人员欢迎多样性和鼓励创新；
 - (c) 儿童基金会领导层和管理层有指导和支持工作人员所需的能力和技能；
 - (d) 工作人员有实现儿童基金会目标所需要的能力和技能，并受益于儿童基金会支持职业发展的文化；
 - (e) 期望工作人员取得良好业绩并承认这些业绩。
7. 由于儿童基金会正在实施组织改善举措，已经确定以下三个领域对今后至关重要：
- (a) 形成能够应付今后挑战的员工队伍；
 - (b) 从广泛的来源获取人才；
 - (c) 加强注重成果的文化，以施加影响。
8. 组织改善举措强调，儿童基金会加强“人的”能力的责任由管理人员、工作人员和人力资源部门共同分担。在确保在全组织制订、理解和执行有效力和高效率的进程方面，每一组人都应发挥作用。

三. 儿童基金会工作人员的组成和结构

9. 儿童基金会的人员配置结构需要反映出对本组织工作不断变化的需求。儿童基金会若想有在国家一级交付成果的能力，就需要一个权力转移的组织设计，同时有适当的问责和治理。随着方案更适应满足各国新出现的需要，本组织在人力资源能力和订约方法方面，将需要灵活性和适应性。
10. 儿童基金会参与不同类型国家的工作，而且需要应对越来越多的紧急情况和冲突后局势，这也要求改变工作人员的概况，并加强在各种情况下管理和激励工作人员的能力。
11. 儿童基金会将愈来愈多地通过合作伙伴、英才中心和其他机构获取更多能力，以补充现有人员配置结构，以便更灵活地应对日益变化的需求。
12. 所有这些战略转移都将需要在加强利益攸关方问责和提高效率和效力的环境中实现。

A. 按职类和合同情况开列的工作人员总数

13. 截至2010年6月1日，儿童基金会有工作人员11 183人(见表1)。国际专业人员约占25%(2 801)，包括99名初级专业人员。本国专业人员占27%(2 976)；余下的48%(5 406)是一般事务人员，即支助人员职类。总体上说，1 969人(18%)持有临时任命合同，82%的人持有正规合同，包括定期合同和长期合同。目前定期合同的最长期限为两年。对本国专业人员和一般事务人员来说，持有临时合同

的工作人员与持有正规合同的工作人员的比例是相同的(都是 19%)，国际专业人员则较低(14%)。

表 1

按职类和合同情况开列的工作人员分布情况(截至 2010 年 6 月 1 日)

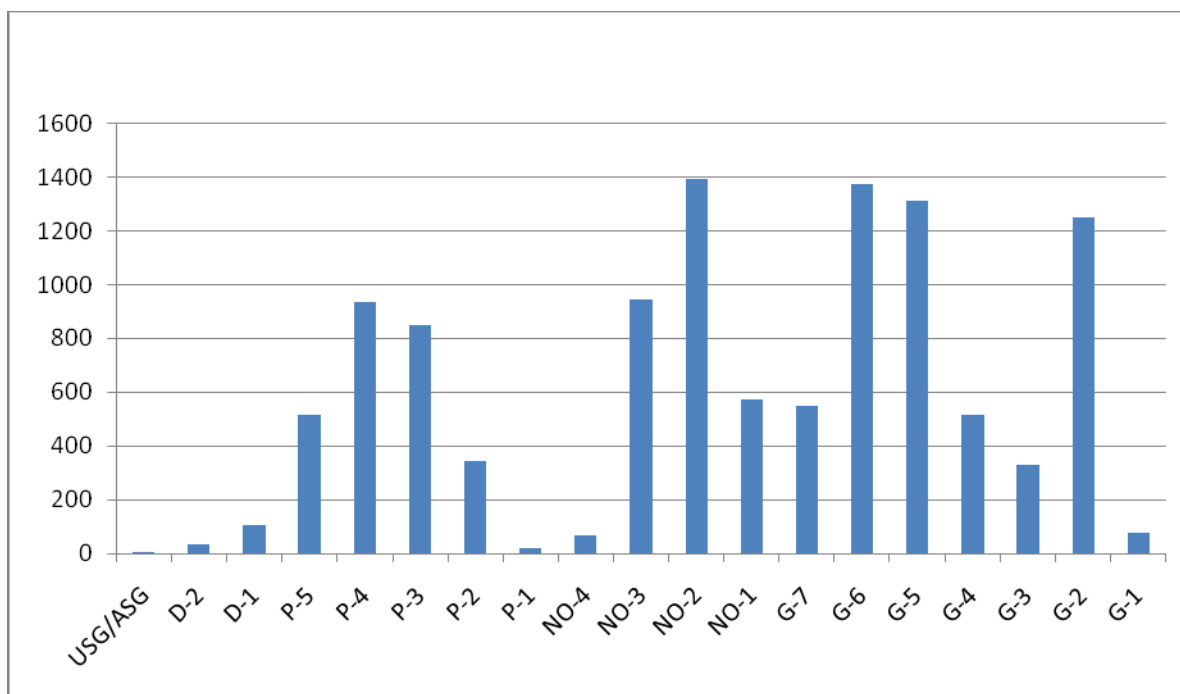
| 职类 | 正规 | 临时任命 | 总数和百分比 |
|-----------|--------------|--------------|----------------------|
| 国际专业人员 | 2 422 | 379 | 2 801 (25%) |
| 本国干事 | 2 417 | 559 | 2 976 (27%) |
| 一般事务人员 | 4 375 | 1 031 | 5 406 (48%) |
| 共计 | 9 214 | 1 969 | 11 183 (100%) |

B. 人员配置结构

14. 图一“按级别开列的工作人员人数”(截至 2010 年 6 月 1 日)提供了关于儿童基金会人员配置结构的数据。数据表明，绝大多数的国际专业人员/本国干事(48%)属于中等专业级别(P3/NO-C 和 P4/NO-D 级别)，造成中间宽的组织结构。这一分布符合儿童基金会以外地为基地的作业情况，但要求不断进行监测，以确保这一分布适合于组织的需要。在一般事务人员职类，也有一大部分(59%)集中在 GS-5 和 GS-6 这些中高级别。

图 1

按级别开列的工作人员人数，2010 年 6 月 1 日



C. 两性任职情况

15. 儿童基金会致力于两性均衡和消除阻碍男女工作人员充分参与并使男女不平等长期存在的制度性障碍。

16. 这一目标植根于若干政策，包括儿童基金会的两性均等和平等政策，¹ 这一政策制订了增加妇女在各级的参与(尤其侧重高级职等)、关爱家庭政策(包括“灵活工作安排和育儿假”)以及本组织表示承诺到 2010 年在各级实现联合国全系统两性均等目标。

17. 表 2 “儿童基金会工作人员的性别均衡情况”和表 3 “儿童基金会各级工作人员的性别均衡”(截至 2010 年 6 月)表明，截至 2010 年 6 月 1 日，女性工作人员占整个员工队伍的 48%。在联合国系统中，女性工作人员与男性工作人员之比更高的组织只有联合国人口基金(人口基金)、联合国训练研究所和联合国艾滋病毒/艾滋病联合规划署。²

表 2

儿童基金会工作人员的性别均衡情况(截至 2010 年 6 月 1 日)

| 年 | 女性 | | 男性 | | 总数 |
|-------------------|-------|-----|-------|-----|--------|
| | 人数 | 百分比 | 人数 | 百分比 | |
| 2006 | 4 644 | 47 | 5 317 | 53 | 9 961 |
| 2007 | 4 765 | 47 | 5 381 | 53 | 10 146 |
| 2008 | 5 128 | 48 | 5 521 | 52 | 10 649 |
| 2009 | 5 309 | 48 | 5 747 | 52 | 11 056 |
| 截至 2010 年 6 月 1 日 | 5 392 | 48 | 5 791 | 52 | 11 183 |

18. 已经修订了两年期支助预算中对两性均等的主要业绩指标。关于高级职等的两性均等(P/L 5 及以上级别女性工作人员所占百分比)，2008 年的基线是 42%，2011 年底的指标是 45%。截至 2010 年 6 月 1 日，女性工作人员占 P/L 5 及以上等级员额的 43%。解决高级职等两性均等问题的具体措施包括在实行代表轮调做法期间优先考虑妇女。在 P3/P4 职等的业绩很好。这一点特别重要，因为这一级别是为未来领导职位输送人才的管道。在所有级别均实现 50/50 的指标仍是儿童基金会的优先事项。

¹ CF/EXD/2007。

² 根据秘书长题为“提高妇女在联合国系统的地位”的报告(A/63/364)。该报告列入了最新统计数据 and 信息，说明了在实现性别均衡方面取得的进展和遇到的障碍，以及如何加快进展的建议。

表 3
儿童基金会各级工作人员的性别均衡(截至 2010 年 6 月 1 日)

| 级别 | 人数 | | 百分比 | |
|-----------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| | 女性 | 男性 | 女性 | 男性 |
| ASG/USG | 1 | 3 | 25 | 75 |
| D-2/L-7 | 14 | 18 | 44 | 56 |
| D-1/L-6 | 39 | 53 | 42 | 58 |
| P-5/L-5 | 223 | 292 | 43 | 57 |
| P-4/L-4 | 465 | 480 | 49 | 51 |
| P-3/L-3 | 448 | 407 | 52 | 48 |
| P-2/L-2 | 228 | 118 | 66 | 34 |
| P-1/L-1 | 4 | 5 | 44 | 56 |
| NO-4 | 28 | 43 | 39 | 61 |
| NO-3 | 465 | 494 | 48 | 52 |
| NO-2 | 621 | 766 | 45 | 55 |
| NO-1 | 253 | 308 | 45 | 55 |
| GS | 2 603 | 2 804 | 48 | 52 |
| 总数 | 5 392 | 5 791 | 48 | 52 |

D. 工作人员在整个儿童基金会的分布情况

19. 儿童基金会的工作人员中, 约有 86% 的人(9 637) 在区域办事处和国家办事处一级的外地工作, 14% 的人(1 546) 在总部所在地工作。表 4 显示了工作人员在各区域的分布情况。

表 4
按区域开列的工作人员百分比(截至 2010 年 6 月 1 日)

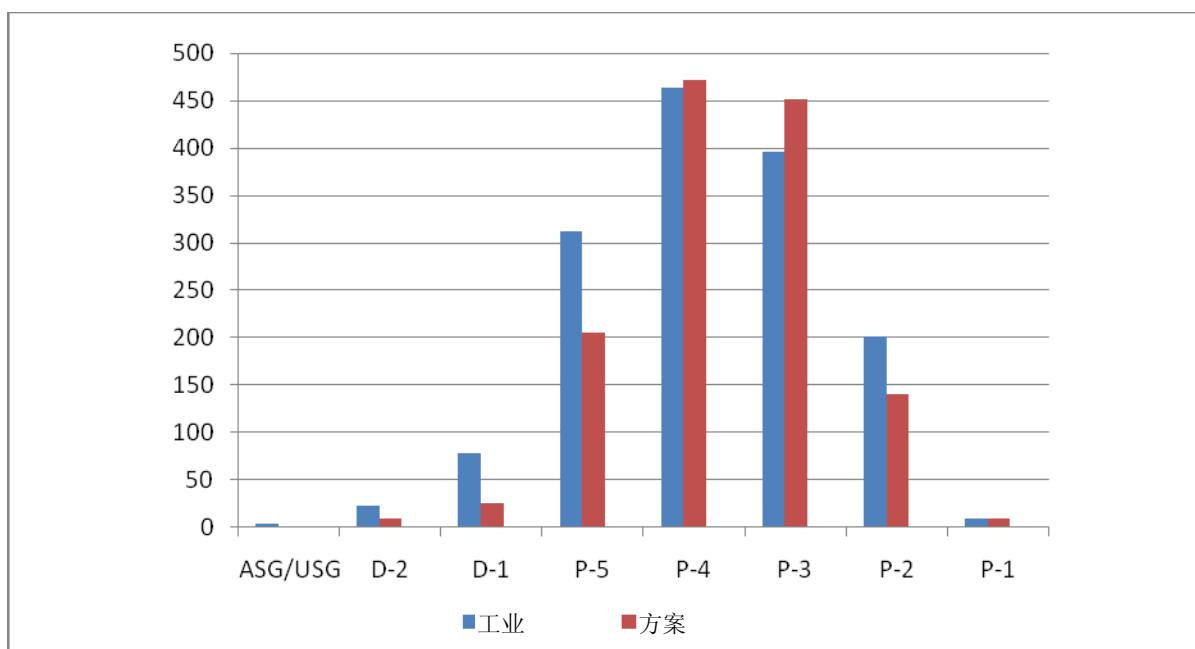
| 区域 | 百分比 |
|---------------|------------|
| 中欧、东欧和独立国家联合体 | 5 |
| 东亚和太平洋 | 11 |
| 东部和南部非洲 | 20 |
| 中东和北非 | 9 |
| 南亚 | 14 |
| 美洲和加勒比 | 8 |
| 西非和中非 | 19 |
| 纽约总部 | 9 |
| 其他总部办事处 | 5 |
| 总数 | 100 |

20. 儿童基金会将继续向那些差异最大、有最紧急需要的地区/方案部署工作人员。

21. 在儿童基金会的国际专业人员中，来自工业化国家的人占 53%，来自方案国家的人占 47%，高级职等的差异最明显。这显示出与 2004 年相比，多样性方面的情况有改进的趋势，当时来自工业化国家的国际专业人员占 55%。

图 2

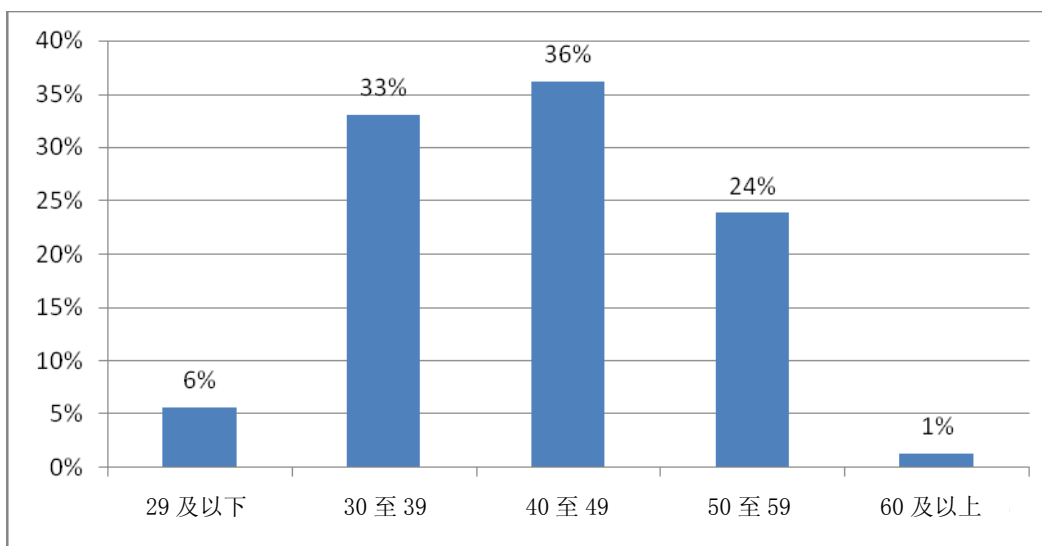
按工业化国家和方案国家(国籍)和职级分列的百分比(截至 2010 年 6 月 1 日)



E. 年龄结构

22. 在儿童基金会，40-49 岁年龄段是最大的一个年龄组，占工作人员的 36%。其次是 30-39 岁年龄段(占工作人员的 33%)和 50-59 岁年龄组(占工作人员的 24%)。29 岁以下的工作人员占工作人员总数的 6%，60 岁及以上的人占 1%。由于 50 岁及以上的工作人员占工作人员总数的 25%，在组织方面的一项关键挑战，是在工作人员达到退休年龄而离开本组织时如何接替他们的问题。

图 3
所有工作人员的年龄分布情况(截至 2010 年 6 月 1 日)



F. 预计 2010 至 2014 年的退休情况

23. 803 名工作人员(占工作人员的 7%)将在未来五年内达到强制性退休年龄。其中 108 人将在 2010 年退休,其他人将在 2011 年(137 人)、2012 年(158 人)、2013 年(185 人)和 2014 年(215 人)退休。这些数字表明退休人数在逐渐增加。在今后五年中,预计这些退休人员将包括 136 名高级管理人员(17%),即代表和 D1 与 D2 级工作人员,包括主任和副主任等。专业工作人员的平均年龄是 45 岁,P-5 及以上高级人员的平均年龄是 51 岁。

24. 目前正在将继承管理和发展领导才能作为优先事项,以确保在管理和方案执行方面实现最大可能的连续性。还正在审议是否可能推迟目前的退休年龄,但这必须与确保为新的人才提供足够的机会相平衡。

四. 人力资源管理方面取得的进展

25. 本节概述了儿童基金会在组织改善举措和持续承诺实现千年发展目标方面取得的具体进展。

26. 人力资源职能继续力求达到稳定的质量和以客户为中心,以便在发展和人道主义方面的所有职能领域提供有效支持。人力资源部门与从事职能性/技术性工作的同事合作,向其提供有效管理外地、区域和总部团队所需的流程和服务。人力资源工作越来越多地在风险管理框架内进行(运作时参照风险控制图书馆),且注意精简和高效的运行模式。例如,对人力资源服务方面的业务流程做了划定和

精简，且于 2010 年引入了客户关系管理制度。该制度将进行电子跟踪，促进更快、更可靠和更可审计地应对与人力资源相关的工作人员查询和请求。这将减少重复，加强人力资源方面的知识管理，特别是服务领域的知识管理。目前正在联合国开发计划署的支持下实施这一制度。

27. 人力资源通过各种手段为两性平等提供具体支助，其中包括：制订最新的两性平等问题专家名册(既有个人，也有机构)，以便为发展和人道主义领域的方案提供两性平等专门知识；在实质性的卓越方案各学习方案以及领导和管理方案中纳入性别平等模块/组件；把两性平等能力全面纳入从职位说明和工作说明到基于能力的甄选进程和业绩管理等整个人力资源中。

28. 以下各节描述了与上一节所述工作人员和业务相关挑战有关的重点工作和进展。

A. 员工队伍战略规划

29. 在建设人力资源中员工队伍战略规划能力方面，取得了重大进展。过去两年来探讨了与数据的可获性、准确性和完整性有关的复杂问题，目的是建设历史数据和当前数据的可靠基础，且制订构建员工队伍预测和模型的方法。例如，工作人员的动态数据模型已经建立，以便促进以证据为基础制订政策，并提供影响工作人员的假设变化动态模型。

30. 今年早些时候，与康奈尔大学高级人力资源研究中心合作，制订和完善了儿童基金会员工队伍规划模型。该模型将动态预测数量需求和差距，对具体工作而言是横向预测，对具体职能领域纵向预测。由此得出的预测结果将提高儿童基金会事先确定并应对短缺和/或过剩的能力。这种分析将对各职能领域业务经理编撰的质量要素和提供的数据提供补充。这些数据将有助于应对诸如重新说明职责以及改变职能和能力要求等问题。

31. 这方面的其他进展包括，2009 年 9 月推出了人力资源控制面板，这是本组织第一个企业控制面板。人力资源控制面板是一个信息报告工具，可以在一个地方监测人力资源指标和汇总信息。它从不同的人力资源系统中提取数据，把这些数据转换成有关员工队伍、两性均等和征聘的有意义信息。它使人力资源工作者和决策者可以从业务和战略角度查看全组织的人力资源情况，并使这一情况在本组织业绩管理举措发展的同时得到进一步加强。

B. 吸引最优秀人才

32. 儿童基金会的目的是把出类拔萃的人才吸引到本组织，加强本组织作为改变世界的理想工作地点的声誉。有了这个目标，儿童基金会在 2008 年发起了战略性人才发展/管理举措，以识别和发展人才，满足儿童基金会的当前和今后需要。人才和领导能力发展/管理举措既注重内部人才，也注重新的外部人才。

33. 在内部，儿童基金会正在创造必要的条件，营造一个可以识别和发展现有人才的环境，特别是为儿童基金会高级职位建立一个人才培养通道。

34. 新人才举措是一个外联方案，旨在招聘有前途的、从人口学角度看具有多样性的外部人才，以填补各职能领域的人员配置差距。它补充了目前在以下领域所做的成功努力：有针对性的寻求人才来源和外联活动，以及通过初级专业人员方案、实习和联合国志愿人员方案征聘新的人才。

35. 新人才举措于 2008 年推出。参加试验的 9 名候选人完成了这一方案，都留在了正式工作人员岗位上。第二批 21 人选自 3 400 多名申请人，目前正在外地完成任务。2009 年 9 月启动了第三个新人才举措方案的全球招聘活动，收到了 4 116 份申请，选中了 22 名参加者。这第三个方案于 2010 年 5 月 24 日在纽约总部开始。自 2010 年 7 月 23 日起，参加者将被部署到全球各个办事处。

36. 初级专业人员方案由一类特殊的工作人员组成，他们是年轻的专业人员，希望获取发展领域的经验。这些工作人员由各自国家的政府赞助，在儿童基金会高级官员的密切指导下，获取国际发展合作活动方面的经验，同时为儿童基金会国家方案的执行做出贡献。2009 年，由 15 国政府赞助，征聘了 37 名新的初级专业人员，因而，在儿童基金会工作的初级专业人员总数达到 111 个。在联合国系统内，儿童基金会在初级专业人员的留用率方面居领先地位；过去几年来，平均留用率为 46%。

37. 其他方案包括与各国政府和学术机构继续合作，建立一个青年人才的培养管道，并增加留用表现突出者。儿童基金会的实习方案也做了改进，其申请程序有所简化。目前正在开展工作，用同样方式改进志愿人员方案。儿童基金会继续寻求在各级引入新人才的创新途径。

正常征聘

38. 人力资源司提供工具、政策和指导，使业务领导能够用最有效的方式在征聘方面进行运作，同时尊重平等、公平和透明原则。儿童基金会需要继续精简这些程序，加强国家、区域和总部办事处有效加以应用的能力。

39. 电子招聘系统“儿童基金会就业”于 2009 年 12 月 1 日推出，是改善一体企业资源规划虚拟信息集成系统的首要要素之一。这一基于因特网的招聘工具管理招聘流程，同时加强过程的透明度，且旨在减少招聘时间。该系统旨在提高战略性招聘能力和促进人才部署，使招聘更积极主动且更有成效，帮助儿童基金会寻找“最适合”的接替者。

40. 为促进“儿童基金会就业”的成功推出，开展了重要的支助工作。对能力框架进行了修订，并通过基于能力的面试程序将其用于征聘。还发布并实施两个新的政策：

(a) 改进工作人员甄选政策，³ 目的是确保依照 2009 年 7 月 1 日生效的新的《联合国工作人员细则和条例》，用尽可能少的时间有效、高效、公平且透明地甄选恰当的人选到适当的工作岗位；

(b) 发布了一个中央审查机构指令，⁴ 它简化了以往的征聘审查过程，并大大缩短了时间。

41. 此外，起草了涵盖所有工作领域的通用职务说明，对工作进行了分类，对工作人员数据进行了“清洗”（进行了更新和核实，以便产生可比数据，用于进行跨越儿童基金会各系统和办事处的分析）。

42. 截至 2010 年 6 月 1 日（运营后 5 个月）完成的电子征聘行动表明效力有所提高。系统完成了约 79 个征聘行动，平均完成耗时 93 天；47% 的征聘行动在 90 天内完成。征聘方面的主要业绩指标是，90 天内完成国际专业人员常设员额征聘行动（从空缺公告结束之日至发放录用通知书之日）的百分比。下表 5 详细说明了参照该指标的业绩趋势。

表 5

2007-2009 年与主要业绩指标相对照的征聘时间期限

| 年份 | 完成的征聘行动 | 达到主要绩效指标的百分比 |
|------|---------|--------------|
| 2009 | 552 | 43 |
| 2008 | 800 | 24 |
| 2007 | 324 | 33 |

43. 目前征聘是改进的重点目标。电子征聘和“人才库”概念的引入（详见下文）将是进一步改善业绩的关键举措。

人才规划和人才库

44. 人才（继任）规划是确保随时供应合格人才，以应付当地需求的战略性方法。人力矩阵办法将确定人才需求情况和可用能力，并找出差距。人才规划侧重于人才供应以及可能的获取所需人才的非传统战略。人力资源将与各职能领域合作确定所需人才概况和全球来源（内部和外部）。通过各种各样的评估对候选人进行资格预审和审查，以便产生一个人才管道，待有员额后可立即部署到工作岗位上。这个“人才库”办法关注的是透明度和多样性。这种做法旨在使负责雇用的管理人员更灵活地甄选和安置候选人，并大大减少征聘时间。

³ CF/EXD/2009-008。

⁴ CF/EXD/2009-009。

轮调

45. 人力资源方法的关键要素是确保国际工作人员流动的轮调。

46. 高级工作人员年度轮调和审查作业有所精简，已成功开展 5 年。现有的高级工作人员审查门户网站得到了增强，纳入了评估资料。

47. 将审查 2006 年以来暂停实施的与所有其他工作人员轮调有关的政策，在下一年度内要对 3 个选定职能领域的中层管理职位进行轮调。需了解先前所述员工队伍战略规划程序所做的分析。

C. 紧急情况下的的人力资源工作

48. 人道主义行动占儿童基金会的很大一部分工作，儿童基金会所有收入近三分之一(包括经常资源和其他资源)用于这一领域。有趋势表明，人道主义行动将继续是儿童基金会工作的重要领域；预计自然灾害和国内而非国家间冲突的发生频率和强度将有所增加。就人道主义工作的改革而言，人力资源职能有助于加强人道主义应对行动，支持识别和部署有适当权限和能力的人，以支持儿童基金会应对突发紧急情况(确保快速部署能力)，向危机和有持久性紧急情况的国家提供支助(紧急招聘)。“快速部署”被定义为即时、短期增加能力，以确保儿童基金会在应急初始阶段能够提供立竿见影的效果。表 6 提供了部署数据。

表 6

2007-2010 年紧急部署趋势 (截至 2010 年 6 月 1 日)

| 年份 | 部署数目 | 受影响国家数目 |
|--------------------------|------|---------|
| 2010 (截至 2010 年 6 月 1 日) | 450 | 5 |
| 2009 | 259 | 30 |
| 2008 | 268 | 40 |
| 2007 | 150 | 56 |

49. 紧急情况下的快速部署能力继续发挥作用，其中包括内部调动工作人员、对外征聘咨询人以及与合作伙伴的待命安排。在儿童基金会负有组群领导责任的职能领域，这种支持特别重要。2009 年，90%的群组协调员在 56 天内得到了部署，有 60%是在前 28 天内部署的。促进加快内部人员调动的区域快速反应机制继续得到加强和改善。

50. 海地最近的紧急情势突出表明，本组织人力资源司紧急情况股必须保持足够的人员配置水平。该股专门负责支助儿童基金会向发生紧急情况和长期危机的国家做出应对的能力，同时利用内部工作人员和包括“英才中心”和各机构在内的外部伙伴的能力。该股侧重于对应急和恢复方案提供人力资源支持。

51. 2010 年头 6 个月期间,儿童基金会驻海地国家办事处提出了 400 多个快速部署能力任务请求。这 400 个任务中,已部署的任务有 10%通过与待命伙伴的安排,60%通过内部调动(儿童基金会其他办事处工作人员),其余的 40%通过外部征聘。

52. 正在根据海地的经验,进一步分析人力资源紧急程序和制度,以便予以简化,使本组织能够对紧急情况作出最佳反应。也正在通过传统和非传统的来源扩大全球应急网名册,为危机中国家和有旷日持久紧急情况的国家吸引优秀人才。

53. 除海地外,人力资源应急股正在评估和应对其他五个有大规模和持久紧急情况的国家需要:阿富汗、刚果民主共和国、巴基斯坦、索马里和苏丹。一个特别的挑战是让稀缺资源流向这些紧急局势的问题,这要求跳出正常的内部人员配置框架,采用创造性的新办法。

D. 学习和发展

54. 为应对当前和新出现的组织需要,对儿童基金会的学习策略做了调整。这一策略涵盖了许多领域,包括各个层面的管理和领导、卓越方案和核心学习。

管理和领导

55. 加强了管理和领导课程,以反映儿童基金会的战略议程和新的业务流程。为支持儿童基金会向儿童交付成果的任务,制订了针对各实质性/职能领域的学习课程,包括针对儿童基金会 2006-2013 年中期战略计划确定的领域的学习课程。人力资源还推出提供证书的课程(财务和行政、供应和人力资源职能),使这些职能领域的人力进一步专业化。

56. 以管理评估和发展中心的形式制订和完善了领导评估方法。该方法涉及 360 度参与和对候选人进行模拟评估。该方法于 2008 年采用,以加强高级领导干部的领导能力,并促进对现有高级员额系统性和战略性地采用评估工具。首批中心于 2008 年采用,评估了 32 名工作人员。2009 年,对 105 名工作人员进行了评估。2010 年,更多的中心正在运行。中心支持轮调和调任,提供了一个领导能力的基准,并建立了一个已经过评估的候选人库,填补潜在/即将出现的代表、副代表和其他重要员额。

57. 领导才能发展举措已经在全球实施。这一举措可识别有才干的中级专业管理人员,他们具有很大的领导潜力和管理才能,可以进入领导人才管道,以备最终填补责任更重大的职位。这一举措的一个主要目标是解决预计中层职类会出现的人才短缺情况。这一方案始于东部和南部非洲地区,自 2008 年以来就在全球运行。2009 年,78 人毕业于三个区域间方案。

58. 2009 年推出了新代表上岗培训方案,这是一个更大方案的一部分,目的是指导加入儿童基金会的新代表或首次承担职责的工作人员。为所有新任命的 16 名代表分派了教练和导师。2010 年将推出修改后的高级领导人方案,应对本组织大

多数高层领导人的需求。2010年，新任命工作人员的常规上岗培训方案将在西部和中部非洲地区试行，有可能在儿童基金会全面实施。

其他学习举措

59. 针对2008年全球工作人员调查中反映出的问题，制定并实施了职业发展课程。2010年至2011年，重点将放在国家办事处人员和一般事务人员的职业发展。

60. “卓越方案”覆盖了儿童基金会工作的实质性领域，该学习方案继续交付成果，有735名工作人员成功地完成了一系列课程，包括：预算政策、旨在为儿童交付成果的注重证据的政策分析、社会保护、卫生政策和筹资以及教育改革中的战略选择。

61. “核心课程”，如人道主义行动的原则性办法和外地作业高级安全课程，以及分为三个阶段的管理技能方案，参与人数仍然远远超过目标。约2150名工作人员成功地完成了“核心课程”。

个人业绩管理

62. 为增强儿童基金会交付成果的能力，引入了两项强调个人业绩管理的重要举措：经修订的能力框架和电子考绩制度。

63. 经修订的能力框架是2009年批准并发布的，是儿童基金会人才管理战略的基础。它描述了儿童基金会工作人员必须具备的核心技能和能力，使他们能够实现战略理想，展示出部门领导才能，并始终处于主要学科的最前沿。一系列全机构的培训方案已经实行，以解释此框架的概念和实施。

64. 网上业绩管理系统“电子考绩制度”使工作人员和主管人员能在线发起、监测并完成他们的业绩评估，它将取代目前的纸面考绩制度。“电子考绩制度”将精简个人业绩管理过程，使之与其他联合国机构保持一致。此外，“电子考绩制度”将加强对工作人员和主管人员的问责，审查业绩管理过程的能力，并产生实时信息汇总。

65. “电子考绩制度”针对组织审查和人力资源管理战略审查中提出的许多业绩管理建议，与电子征聘、领导能力发展和学习一样，也是儿童基金会人才管理举措的一个主要部分。

66. “电子考绩制度”于2010年2月向全球范围所有国际专业人员推出，今后几年将会扩展到其他职类的工作人员。儿童基金会利用了联合国人口基金(人口基金)业绩管理制度的修改版，因此，制度的实施受到了人口基金的支助。业绩管理培训始于2010年，至5月中旬，已经有超过1400名工作人员成功地完成了培训。

E. 人力资源服务

67. 人力资源司管理全球所有的国际专业人员和总部的一般事务人员(约 3 000 多人)的合同和福利,并向区域和国家办事处提供关于如何履行人力资源管理和行政职责的咨询和支助。这包括为儿童基金会采用的新信息系统——虚拟集成信息系统提供支持。系统、应用和产品——人力资源和薪金将成为虚拟集成信息系统中首批实行的部分。

68. 4 400 多名工作人员的薪金和有关待遇由纽约总部管理,所涉金额每年超过五亿美元。所有总部地点、所有区域办事处和所有“设在同一地点”的国家办事处(即与区域办事处位于同一工作地点的国家办事处)的薪金已经集中管理,显示出下列益处:统一管理世界各地儿童基金会工作人员的福利和待遇、用单一系统管理所有的工作人员信息、处理效率提高,并以准确、可靠且便于获取的人力资源数据为工作人员提供更高水平的服务。

F. 工作环境和工作人员关系

工作人员关系

69. 儿童基金会与其工作人员协会保持着富有成效的协作关系,定期开会讨论共同关心的领域和挑战。2009年,全球工作人员协会在伊斯坦布尔召开会议,所有的工作人员代表参加了那次会议,并表示赞赏这项举措。工作人员协会提出了几个需要进一步注意的问题:合同安排、一般事务人员和本国干事的职业发展,以及不带家属工作地点的待遇。

工作与生活的平衡和员工福利

70. 许多儿童基金会工作人员的工作环境日益复杂和困难。2009年,与哥伦比亚大学合作开展了一项关于压力的全球工作人员调查,此类调查是首次进行。有超过三分之一的儿童基金会工作人员作了答复。

71. 报告说压力很大的工作人员百分比由 2003 年的 35% 下降到了 2009 年的 31%。女性答复者比男性报告了更大的压力。正在进一步分析关于工作人员如何应对压力(积极的和消极的机制)的统计数据,以确定提供哪些支助和援助。对该调查的答复表明,工作人员对现有的福利服务是否有用的看法比以前更积极,尤其是对发生紧急情况的工作地点的服务。

72. 为工作人员及其受抚养人提供的支助,包括重大事件的咨询、与工作相关的压力和其他心理健康问题,并为代表和人力资源人员提供工作人员福利指导。2010年,工作人员福利领域增加了一位专家,该领域得以加强。作为对工作人员顾问的补充,儿童基金会还有一个运作良好的“同事互助志愿方案”,该方案仿照联合国其他机构的方案,并根据新出现的需求加以完善。儿童基金会在 90 个国家有 276 名训练有素的同事互助志愿者。

73. 就压力管理、工作场所的压力和工作与生活的平衡等专题已有培训和出版物，而对另一个重要问题“创伤事件的文化对策”的研究也正在进行。该项研究与拉特格斯大学和哥伦比亚大学合作进行，依据的是一项对经历了创伤事件的工作人员的调查。

“联合国关爱”

74. 儿童基金会继续致力于充分实行“联合国关爱——联合国全系统工作场所艾滋病防护方案”，目的是减少艾滋病毒在员工队伍中的影响，方式是支持“普遍获得”全面的福利，包括学习、预防、治疗、护理和支助所有人员及其家庭，以及管理层对此做出承诺。儿童基金会所有办事处的任务是落实“十项最低标准”。儿童基金会继续资助一位专职负责艾滋病毒防护的工作人员福利专家，其工作是在一些全球工作队中支持联合国关爱，比如制作新材料、学习战略以及在偏远地点和处于紧急情况下的地点实行联合国关爱。该专家还担任临时区域协调员，负责所有没有包含在内的地区。

G. 联合国全系统一致性问题

75. 在人力资源方面，儿童基金会高度参与同其他联合国实体的政策对话。无论是在联合国共同制度人力资源网络内部的谈判中，还是在按照一致性、简化和统一的原则制订和执行人力资源政策和程序方面，儿童基金会一直在阐明一个以实地为基础的机构的立场。近期发生的最重要的改变涉及新的《联合国工作人员条例和细则》、联合国合同改革以及新的内部司法系统。

合同改革

76. 儿童基金会受《联合国工作人员条例和细则》管理，因此如大会 2008 年 12 月 24 日第 63/250 号决议所决定，也须进行合同改革。因此，儿童基金会开始实行新的《工作人员条例和细则》所规定新的定期任用和临时任用，于 2009 年 7 月 1 日生效。此外，儿童基金会准备好在大会对连续任用做出决定后实行这一合同方式。

77. 儿童基金会的主要目标之一是利用新的合同方式来更有效地支持儿童基金会的任务。在这方面，儿童基金会将审议准予连续任用的灵活标准，以最好地支持本组织的方案目标。同样，在儿童基金会内部发起了关于定期合同最长期限的讨论，包括与工作人员代表进行讨论，以期将儿童基金会对外部候选人的吸引力最大化，并且为现有工作人员提供一个有吸引力的工作场所。目前，儿童基金会正在实行最长期限为两年的定期任用，这不符合《工作人员细则》中规定的五年最长期限。

78. 合同改革精简了根据《联合国工作人员条例和细则》管理的各个联合国机构间的大量合同，还通过提高合同的兼容性和简化行政方面的工作来为改善机构间人员流动奠定良好的基础。机构间人员流动继续得到支持，详见表 7。

表 7
2009 年机构间人员流动

| 2009 年 | 儿童基金会工作人员 调动至其他联合国机构 | 联合国工作人员 调动至儿童基金会 |
|--------|-------------------------|---------------------|
| 驻地协调员 | 11 | 不适用 |
| 借调 | 45 | 27 |
| 有偿借用 | 19 | 6 |
| 无偿借用 | 3 | 1 |
| 机构间调动 | 12 | 8 |

79. 不尽人意的是，因为存在关于合同期限的限制以及为这一合同方式规定的一套的福利和待遇较为有限，儿童基金会在吸引适合临时任用的合适候选人方面遇到了挑战。这尤其影响了紧急行动，因为紧急行动利用临时任用作为迅速部署工作人员的主要方式。儿童基金会仍在努力克服这些挑战。

80. 仅《联合国工作人员条例和细则》中的改动⁵以及联合国合同改革就影响了很多儿童基金会的人力资源政策和程序，其中大部分已经做出修改或者将要做出修改。儿童基金会政策和程序的修改和现代化这一广泛且持续的过程正在进行之中。这些改动需要给管理人员提供高水平的情况通报、建议和指导，并且通过全球工作人员协会确保与工作人员的有效关系。

新的内部司法系统

81. 2007 年大会决定实行一个新的系统，处理内部争议和纪律问题，随后，新的内部司法系统于 2009 年 7 月 1 日开始实行。案件现在由联合国争议法庭审理，该法庭由专业法官组成，做出有约束力的裁决。

82. 在给工作人员提供关于这一新系统的情况通报、介绍和信息以及教育材料方面做出了巨大努力。向国家、地区和总部官员提供了关于纪律问题和申诉过程的法律咨询。2009 年，共有 52 起纪律案件、10 起管理评价/行政复议、16 起申诉以及 6 起对考绩审查提出的辩驳。

83. 实行新的内部司法系统的早期经验显示，这一方面的工作量大大增加。这是因为有更多的案件正在审议，而且，因为新系统的要求，听证会需要比以前投入

⁵ 大会第 63/250 号决议。

更多的时间来进行案件准备工作和陈述。这一方面的工作正在对儿童基金会的资源造成明显的影响。

其他协作领域

84. 在其他机构间协作领域，人力资源司仍然十分积极，参与会议和以下活动：当地薪金调查、人力资源网络、国际公务员制度委员会、联合国发展集团、实地问题和驻地协调员制度问题常设委员会，以及各机构间工作组。

五. 结论

85. 尤其是在日益复杂和不确定的环境中，高效的人力资源管理仍然是使儿童基金会有能力履行其实现千年发展目标承诺的关键因素。

86. 执行局成员强调了界定和培养工作人员未来能力的重要性。本报告描述了在战略和执行层面解决这一问题所采取的措施。捐助者、合作伙伴和客户有权期望儿童基金会成为最专业和最高效的组织。在人力资源方面，儿童基金会正在努力成为联合国内外实行最佳做法的领军者。

87. 考虑到人们对人力资源司制定和开展有力的人力资源管理进程有很多期待和要求，因此儿童基金会需要建立必要的能力，使该司能够履行职责。人力资源司内的 153 个员额中，大约有 55 个 (36%) 是通过“其他”资源和临时供资来提供经费的。依赖这一类供资而不是“经常”供资或者核心供资，使人力资源难以实现可预见性、连续性以及工作人员高水准的进取心。

88. 人力资源司主要面临的未来挑战是确定能力和才能的差距，确保技能和能力的连续性和提高效率。该司有条件应对这些挑战，但是这取决于该司能否与在实地、区域和总部的业务客户建立真正的伙伴关系。还需要继续努力加强人力资源专业人员和其他工作人员以及儿童基金会领导人管理员工的技能。

89. 虽然取得了很大成就，但还有很多工作需要做，没有理由感到自满。如上文所述，重点将放在员工队伍战略规划，确保持续提供人才以缩小预计的差距，并且制定正确的合同和行政框架以具备灵活性。

90. 儿童基金会继续设定较高的目标和指标，并且逐渐具备一些工具来计量和评价进展情况和性价比。目的是实现人力资源过程和系统中更深入的系统性改变，使这些改变提供一个有力的平台来提高效率和促成改变。儿童基金会的工作人员是这个以人为本的组织的生命线。提高人力资源过程、系统和指导的质量对于支持儿童基金会为儿童和妇女所做的工作至关重要。