


2013 年 9 月

	منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة	联合国 粮食及 农业组织	Food and Agriculture Organization of the United Nations	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture	Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
---	--	--------------------	---	---	---	--

理事会

第一四八届会议

2013 年 12 月 2-6 日，罗马

联合国系统各组织的人员招聘： 对照基准的比较分析框架（JIU/REP/2012/4）

1. 本联检组报告附有总干事提出的简明意见以及联合国系统行政首长协调理事会（首协会）共同提出的更为宽泛的意见（A/67/888/Add.1）。

粮农组织总干事提出的意见

2. 粮农组织赞同题为“联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架”的联检组报告（JIU/REP/2012/4）以及首协会提出的相关意见。
3. 粮农组织支持所提建议及其所蕴含的各项原则，但指出，其中一些建议以及建议 1 所列各项基准的出台和落实，可能会带来挑战。这一点已很好地反映在首协会所提意见中。
4. 粮农组织高兴地指出，本单位已采用了联检组报告提出的若干项建议和基准，作为招聘工作的标准做法。粮农组织正在最终敲定若干重大举措，包括：制定并落实人员队伍规划框架；落实新的全组织能力框架；开展培训，支持把基于能力的面试纳入招聘进程；继续缩减从空缺公布到确定人选之间的招聘时间；而所有这些工作都是联检组所提建议的部分内容。

本文件可通过此页 QR 二维码快速读取；粮农组织采用 QR 码旨在尽量减轻环境影响并倡导以更为环保的方式开展交流。其他文件可访问：www.fao.org。



mi705c



第六十七届会议

议程项目 135 和 136

人力资源管理

联合检查组

联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架

秘书长的说明

秘书长谨向大会成员转递秘书长和联合国系统行政首长协调理事会联合检查组题为“联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架”的报告（见 A/67/888）发表的评论意见。

摘要

联合检查组题为“联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架”的报告（A/67/888），根据联合国系统各组织的不同需要，并铭记地域代表、性别均衡和正式语文平等的原则，对征聘工作的效率、透明度和公平性进行了评估。

本说明反映了联合国系统各组织对报告所载建议发表的评论意见。在联合国系统行政首长协调理事会（首协会）成员组织提供的投入的基础上对评论意见进行了汇总，成员组织在投入中对该报告表示欢迎，并支持其中的一些结论。



一. 引言

1. 联合检查组题为“联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架”的报告(A/67/888)根据联合国系统各组织的不同需要，并铭记地域代表、性别均衡和正式语文平等原则，对招聘工作的效率、透明度和公平性进行了评估。本报告还讨论了联合国系统各组织的招聘规则、政策和程序，重点阐述了产生一年或一年以上任用的外部招聘。报告通过比较分析找出了共同点和差异以及良好做法。

二. 一般评论意见

2. 联合国系统各组织对报告表示欢迎。他们基本支持报告提出的建议，并确认各组织的规则、做法和人员配置既遵守了各组织理事机构的指示，又符合报告提出的基本原则。他们赞赏报告全面总结了联合国系统各组织当前的做法和行动，有助于各组织继续改进招聘和人员配置工作。各组织一致认为，需要更好地协调全系统的招聘做法，并原则上欢迎报告为进一步促进联合国系统各组织高效、透明和公平的招聘工作而提出的 15 个基准和 4 项建议。

3. 一些组织认为，提出的评估中心和电子招聘系统等若干措施可能费用昂贵，在财政紧缩时期难以执行，对于规模较小的组织尤其如此。他们还指出，报告提出了应强制执行的招聘要求，一些机构表示这种要求规范性过强，但不一定切合实际。然而，各组织都充分认识到需要确保招聘工作的公平和一致，并致力于改进当前的做法和落实报告所载的各项建议。

三. 对建议的具体评论意见

建议 1

联合国系统各组织的立法机构应该指示行政首长，在为一年或一年以上固定期限的职位聘用外部候选人时，应遵循本审查报告提出的 15 项招聘基准。

4. 联合国系统各组织表示支持此项针对立法机构的建议，多数组织指出这些基准已经成为标准做法。但各组织认为在某些情况下，这些基准可能会出现一种降低标准的局面，或至少显示出了一种内在的冲突。比如，基准 14 鼓励实现性别均衡，基准 15 则提及了公平地域分配。而对于这两种情况，基准都承认“效率、才干和忠诚”为人员招聘的首要考虑。各机构指出，这两个基准相互抵触，并无法始终得到公平解决。各组织还指出，他们支持呼吁统一要求的基准 9，但认为这可能降低最低学历要求，同时又提高了语言要求，并认为这项基准可能成为使某些国家的候选人处于不利地位并最终导致合格人选减少的因素。

5. 此外，一些基准，特别是基准 15，未能充分反映各组织供资方面的现实情况，即各组织需要自愿供资而非摊款，并因此需要解决供资国在联合国系统各组织人员中本国人员数目方面的利益。因此，对一些组织而言，具有战略性和针对性的征聘不仅要考虑到会员国的公平地域分配，还应考虑到不同时间点的不同优先，比如需要照顾任职比例偏低的供资国的关切。不过，各机构强调其征聘原则促进了所有组织级别尽可能广泛的国籍代表性，而人员国籍的多样化是其征聘工作的优先考虑。

6. 各组织还指出，在执行这项建议时，需要根据各组织的任务规模和性质对基准进行调整。一些组织对报告的结论表示关切，结论认为征聘程序中的“例外理由”应“向相关的立法机构报告”。各组织注意到，标准征聘程序中的例外情况严格控制在最低水平，没有出现违反各组织规章条例的情况。

7. 各组织虽然发表了上述评论意见，但仍然全面致力于执行联合检查组提出的 15 个基准，并正在努力执行尚未全面执行的基准。

建议 2

联合国系统各组织的行政首长应该按照基准 4，定期向立法机构报告招聘权力的授权、就这一授权建立的问责机制及其结果。

8. 联合国系统各组织支持并欢迎此项建议。他们注意到，这些机制在一些组织提交立法和理事机构的两年期征聘审查报告中已经存在。

建议 3

尚未这样做的联合国系统各组织的行政首长应该将空缺公布时限缩短到 30 天之内，并酌情得到立法机构的核准。

9. 联合国系统大多数组织支持并欢迎此项建议，但一些组织指出减少空缺公布时间可能会降低申请质量，因为并非所有空缺职位都通过 Inspira 等熟知的网络公布。

建议 4

首协会/管理高委会应该继续推行统一招聘工作做法的各项举措，还应该扩大在该领域的活动范围。

10. 联合国系统各组织支持并欢迎此项建议。比如，各组织正在参加首协会管理问题高级别委员会的统一业务做法举措，其重点是在外地工作地点联合征聘一般事务人员和本国干事。联合国教育、科学及文化组织牵头发起的这项举措，有助于简化当地工作人员的延揽和征聘进程，并加强联合国系统各组织在国家一级的协作。

11. 各组织认为，总体上需要统一业务做法，并应通过首协会的附属机制定期与其他机构参加这方面的工作。



第六十七届会议

议程项目 135 和 136

人力资源管理

联合检查组

联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架

秘书长的说明

秘书长谨转递联合检查组题为“联合国系统各组织的人员招聘：对照基准的比较分析框架”的报告。



联合国系统各组织的人员招聘：
对照基准的比较分析框架综述

撰写人

帕帕·路易斯·法尔
张义山

联合检查组
2012年，日内瓦

目录

章次	段次	页次
缩略语		4
一. 导言	1-13	6
二. 调查结果摘要.....	14-26	8
三. 向立法机构或行政首长提出的建议.....		10
四. 基准对照分析框架.....	27	11
招聘制度框架(JIU/NOTE/2012/1).....		11
《联合国宪章》及员工条例和规则.....		11
人力资源管理框架		12
招聘政策和程序		12
授权和问责		12
工作人员队伍规划		13
能力框架		13
培训.....		14
招聘程序(JIU/NOTE/2012/2).....		14
职位空缺、空缺发布和预选.....		14
教育、工作经验和语言要求.....		15
确定最后名单、评估和甄选.....		16
名册/人员库.....		17
电子招聘程序		17
招聘程序的及时性		18
性别平衡和地域分配(JIU/NOTE/2012/3).....		18
招聘中的性别平衡		18
招聘工作中的地域分配		19
附件		
一. 各组织/实体参与编写本报告的情况		21
二. 联检组关于联合国系统招聘工作的网络调查.....		23
三. 招聘程序步骤.....		24
四. 参与组织应联检组建议采取的行动概览 JIU/REP/2012/4		25

缩略语

行首协调会	联合国系统行政首长协调理事会
粮农组织	联合国粮食及农业组织
人力资源管理框架	人力资源管理框架
原子能机构	国际原子能机构
民航组织	国际民用航空组织
国公委	国际公务员委员会
农发基金	国际农业发展基金
劳工组织	国际劳工组织
海事组织	国际海事组织
人力资源协会	国际人力资源管理协会
国际电联	国际电信联盟
联检组	联合国系统联合检查组
人道协调厅	人道主义事务协调厅
经合组织	经济合作与发展组织
人权高专办	人权事务高级专员办事处
艾滋病规划署	联合国艾滋病病毒/艾滋病联合规划署
联阿援助团	联合国阿富汗援助团
联伊援助团	联合国伊拉克援助团
贸发会议	联合国贸易和发展会议
开发计划署	联合国开发计划署
环境署	联合国环境规划署
教科文组织	联合国教育、科学及文化组织
人口基金	联合国人口活动基金
人居署	联合国人类住区规划署
难民署	联合国难民事务高级专员办事处
儿童基金会	联合国儿童基金会

工发组织	联合国工业发展组织
后勤基地	联合国后勤基地
毒罪办	联合国毒品和犯罪问题办公室
日内瓦联办	联合国日内瓦办事处
项目厅	联合国项目事务厅
维也纳联办	联合国维也纳办事处
近东救济工程处	联合国近东巴勒斯坦难民救济工程处
世旅组织	联合国世界旅游组织
邮联	万国邮政联盟
粮食署	世界粮食计划署
世卫组织	世界卫生组织
知识产权组织	世界知识产权组织
气象组织	世界气象组织

一. 引言

1. 作为其 2011 年工作方案的內容，联合检查组(联检组)对联合国系统各组织的人员招聘进行了审查。这个专题由联合国秘书处提议，并得到其他几个参与组织的支持。

2. 2000 年，国际公务员委员会(国公委)通过了人力资源管理框架(人资框架)，该框架确定了共同系统内不同但相互关联的人力资源管理要素。聘用是该框架的六个组成部分之一，招聘是其中一个分项。国公委将招聘定义为“为填补空缺而吸引、评估及遴选组织外的候选人的制度”。“招聘”有别于“安排”，后者通常指从内部填补空缺。

3. 人们常说，工作人员是任何一个组织最重要的资产。人力资源管理的总体质量，特别是招聘程序的质量直接影响一个组织的整体绩效和成功。国际人力资源管理协会(人资协会)曾指出：“仅仅招到合适的人和排除不合适的人是不够的，还要将合适的人安排在合适的位置上。”实际上，“拥有一项工作所需的适当技能和经验的合适人选才能提供优质服务”。¹

4. 因此，对于所有组织来说，员工招聘都是一项十分重要的活动；它不仅涉及人力资源部门，而且也越来越多地涉及直线管理者。投入招聘程序的时间和资源不少，但是雇用不合适人员的代价更大，包括工作效率低和为改善工作表现花费的时间，以及再次招聘的费用。²

5. 在联合国系统内，人员招聘一直是各会员国关注的问题，这一点在大会各项决议和系统内其他组织理事机构的决议中均有所体现。在最近一项关于人力资源管理的决议中，大会再次提到几个关于招聘的问题，其中包括：

- 需要规划工作人员队伍；
- 平等对待教育背景相同的候选人；
- 空缺率特别是外地特派团的空缺率居高不下，而且工作人员更替率较高，艰苦工作地点尤甚；
- 务必加快人员征聘和配置程序；
- 使关于人力资源的行政指示完全符合有关决议；
- 需要通过更广泛的外联工作等途径，增加人们对本组织工作机会的了解；

¹ International Public Management Association for Human Resources, *Recruiting and staffing in the Public Sector*. Results from IPMA-HR Research Series, (Summer 2007), p. 3.

² 见<http://www.ransonassociates.co.uk/hrprocesses.htm>。

- 需要尊重秘书处两种工作语文的平等地位和特定工作地点增用其他工作语文的做法。³

6. 在此背景下，本次审查旨在结合联合国系统各组织不同的组织需求，评估招聘程序中的效率、透明度和公平性问题，铭记地域代表性、性别均衡和正式工作语文平等原则。审查涉及联合国系统各组织的招聘规则、政策和程序，重点放在任期一年以上职位的外部招聘。本次审查进行了比较式分析，确定了共性和差异以及良好做法。

方法

7. 本次审查涉及 34 个联合国组织/办事处。根据联检组的内部标准和准则及其内部工作程序，编写本报告所采用的方法包括初步审查、问卷调查、访谈和深入分析。向 34 个组织/办事处发出了详细调查问卷，并且对纽约、日内瓦、维也纳、罗马和巴黎的 27 个组织/办事处的官员及 12 个组织/办事处的员工代表进行了访谈。审查小组还访问了联合国伊拉克援助团(联伊援助团)和联合国阿富汗援助团(联阿援助团)驻科威特基地，并采访了人力资源管理官员和员工代表。与联合国后勤基地(后勤基地)的人力资源官员举行了视频会议(见附件一)。

8. 本次审查向 23 个联合国系统组织的 1,200 余名评估小组成员和常设任命/审查机构成员发出了网络调查问卷，收集他们对所在组织招聘工作的效率、透明度和公平性的意见。问卷回复率为 33.6%(见附件一和附件二)。此外，还要求各组织提供相关统计数据，这些数据已酌情收入本报告。然而，由于数据收集方法各异而且报告模式不同，不易获得对不同时期和不同组织之间进行可靠比较所需的数据。各附件按组织分列了审查结果的详情。⁴

9. 检查专员在研究和调查结果的基础上确定了良好做法，并提出了一套基准建议，供各组织在管理工作、招聘工作程序和衡量进展时作为标准准则使用。

10. 本次审查共分四个部分，提出了以下三项意见：关于联合国系统各组织现行招聘框架的意见(JIU/NOTE/2012/1)、关于联合国系统各组织招聘程序和做法及考虑统一招聘工作做法的意见(JIU/NOTE/2012/2)、关于招聘中的性别平衡和地域代表性的意见(JIU/NOTE/2012/3)，以及汇集了主要调查结果、建议和拟议基准的本综述报告(JIU/REP/2012/4)。检查专员强调，立法机构、秘书处和联合国系统行政首长协调理事会(行首协调会)应将本综述报告与三项意见一并阅读审议，并据此采取行动。

³ 大会第 65/247 号决议，第 11 至 26 段。

⁴ 本次审查不涉及外包招聘程序、入职或背景调查。

11. 已经就报告草稿和各项意见征求了参与组织的看法，并在为报告和意见最终定稿时考虑了这些意见。根据《联检组条例》第 11.2 条，本报告定稿前与各位检查专员进行了磋商，使其中的结论和建议接受联检组集体智慧的检验。
12. 为便于处理本报告和各项意见，落实其中各项建议并进行监测，附件四载有一张表格，说明是否已将报告和意见提交有关组织，供其采取行动或了解情况。该表格开列了与每个组织相关的建议，一一说明是否需要由有关组织的立法机构或理事机构做出决定，或者由有关组织的行政首长采取行动。
13. 两位检查专员谨向所有协助编写本审查报告、尤其是参加访谈并慷慨分享知识和专长的人士表示感谢。

二. 调查结果摘要

制度框架

14. 《联合国宪章》和各组织相应章程中阐述的各组织的基本价值观和原则，为健全的招聘制度框架提供了道德基础。这些道德伦理在各组织的员工条例和规则中也得到了详细阐述。然而，检查专员发现，一些组织的员工条例并不包括诸如招聘程序中的择优录取和基本语言要求等其他重要原则。
15. 检查专员还发现各组织之间制度框架内其他内容也存在差异，包括人力资源管理战略和招聘政策与程序，许多情况下这些内容可以更加完善。工作人员队伍规划是四大基金和计(规)划署重要的工作内容，但在小型机构中则并不常见。
16. 才能框架在人员招聘中得到广泛使用，而且在新的形势下一些框架也根据需要进行更新。这为进一步统一才能概述和指标提供了机会，有助于促进了机构间的人员流动。还应该使用各种评估方法进行连贯的才能评估；检查专员发现这方面存在的一些差异。此外，接受关于基于能力的面试的培训本应是所有评估小组成员的必备要求，但实际情况远非如此。
17. 检查专员注意到，在成果管理制的背景下，招聘程序和甄选决定的职责日益下放给用人单位的主管，而人力资源管理(人资)部门的直接参与日益减少。检查专员认为，人资部门应该发挥积极作用，提高透明度、保障公正，解决联检组调查中凸显的人们对存在不公正现象的看法问题。员工代表更多参与招聘也有助于提高招聘程序的合法性。检查专员还发现行政首长在任命，特别是最高层职位的任命方面保留着相当大的酌处权，这可能削弱了整个招聘程序的透明度和竞争性。
18. 大多数组织的问责制度不够严格，无法保障正当程序；需要通过制订招聘目标和指标、制定监测遵守情况的机制、定期向立法机构报告结果，在各组织的网站向

公众公布信息等方式，巩固问责制度。所有组织的招聘程序均应接受内部和外部监督机构的定期审查。

招聘程序

19. 检查专员认为,所有组织的招聘程序都需要进行重大改进,才能做出确保联合国系统各组织的工作人员达到最高效率、能力和诚信标准的甄选决定,这些改进包括:

- 通过工作人员队伍规划实现高效的空缺管理;
- 统一使用标准化的职务分类,包括资历、工作经验和语言的最起码要求;
- 严格限制空缺发布的时限;
- 结合使用标准化口试和笔试及基于能力的面试等更有效的评估方法;
- 使用评估中心招聘所有高级管理人员;
- 为候选人评分、排名,并将决定备案;
- 进行彻底的背景调查;
- 开发有效的电子招聘系统,使招聘程序自动化而且更为快速,并便于监测和报告。

20. 招聘过程较为复杂,需要很长时间才能完成(见附件三)。这仍是所有组织面临的一个主要问题,在不同方面查明了严重瓶颈,需要有针对性地采取行动。采用预先核准的候选人名册似乎可以加快招聘,但这可能更适合紧急情况等特殊局面。对照人力资源管理部门设定的目标密切监测招聘时间及有效的问责机制是改善这一局面的关键。

统一招聘工作做法

21. 国际公务员委员会(国公委)在促进联合国系统各组织统一招聘工作做法方面发挥着关键作用。特别应该更新国公委的专业及专业以上级别职务分类制度,以消除不一致之处并体现工作实践中的新情况。所有组织均应适用相同的最低限度教育、工作经验和语言要求,以支持全系统的一致性和“一个联合国”的目标。

22. 联合国系统行政首长协调理事会高级别管理委员会(行首协调会高管委)的人力资源网积极参与“一体行动”概念背景下统一招聘工作的举措,包括统一某些职类工作人员在国家一级的空缺公告和甄选做法的一个试点项目。检查专员认为上述举措令人鼓舞,有利于今后实现进一步统一。

性别平衡

23. 联合国系统的大部分组织均已承诺在其秘书处，特别是专业及以上级别实现性别平等；而且在一些组织中，立法机构为实现这一目标提出了具有时间限制的任务要求。然而，检查专员发现绝大多数情况下，甚至在有任务规定的情况下都没有能够实现性别平等，虽然近年来聘用女性专业人员的比例有所增加，增加的主要是低级别女性雇员。

24. 招聘工作中长期存在性别不均衡现象的原因包括：女申请人、特别是专业性较高的职位和外勤职位的女申请人数较少，外部招聘的机会有限。要解决上述问题，应该采用更为有效的招聘和性别战略及政策，包括力求逐步实现性别平等的年度目标、衡量进展的指标和向立法机构的定期报告。

地域分配

25. 许多组织采用适当幅度制度，以期在秘书处人员配置中实现公平地域分配，根据会籍、会费和人口因数对每个会员国的人员配额进行了精密复杂的加权计算。检查专员发现其他依据区域或捐助国/方案国的制度不尽人意。

26. 大多数组织中，地域分配仍仅限于专业及以上级别的经常预算职位，没有考虑到近年来秘书处人员结构的重大变化，包括供资模式的变化。因此，地域分配仅适用于全部职位中的一小部分(例如，联合国秘书处的所有职位中只有 11.28%受地域分配的限制)，这有悖于《联合国宪章》的目的和精神。检查专员认为，地域分配应适用于所有任期为一年或一年以上的专业及专业以上级别的职位。此外，还应将实现公平地域分配的措施纳入招聘战略、政策和做法。

三. 向立法机构或行政首长提出的建议

建议 1

联合国系统各组织的立法机构应该指示行政首长，在为一年或一年以上固定任期的职位聘用外部候选人时，应遵循本审查报告提出的 15 项招聘基准(JIU/REP/2012/4, 第 27 段)。

建议 2

联合国系统各组织的行政首长应该按照基准 4, 定期向立法机构报告招聘权力的授权、就这一授权建立的问责机制及其结果(JIU/NOTE/2012/1, 第 16 至 42 段)。

建议 3

尚未这样做的联合国系统各组织的行政首长应该将空缺公布时限缩短到 30 天之内，并酌情取得立法机构的核准(JIU/NOTE/2012/2, 第 4 至 23 段)。

建议 4

行首协调会高管委应该继续推行统一招聘工作做法的各项举措，还应该扩大在该领域的活动范围(JIU/NOTE/2012/2, 第 115 至 121 段)。

四. 基准对照分析框架

27. 检查专员提出以下 15 项基准建议，包括联合国系统各组织的招聘制度框架、招聘程序和性别均衡及地域分配等内容。检查专员鼓励联合国系统各组织运用这些基准作为招聘和衡量进展的规范标准。

招聘制度框架(JIU/NOTE/2012/1)

《联合国宪章》及员工条例和规则(第 4 至 5 段)

基准 1

《联合国宪章》和联合国系统各组织的相应章程、各组织的员工条例和规则及相关立法机构的决议为各组织的招聘工作提供了总体框架。招聘工作应充分尊重其中所载各项基本原则。

据此：

- (a) 员工条例和规则须包括总体框架和与以下(b)项至(h)项相关的原则；
- (b) 招聘程序筛选出表现出最高效率、能力和高尚人格的员工；
- (c) 甄选决定必须透明，避免任何的偏见或歧视；

(d) 所有职位，不分职类、级别或等级，均在竞争的基础上进行遴选。甄选决定依据预先核准的最低限度要求和评价标准，而且透明并有完整记录。管理者对这些决定负责；

(e) 在尽可能广泛的地域范围内招聘专业及专业以上级别的工作人员。甄选时若资历和能力相当，优先考虑来自没有国民任职或任职人数不足的国家候选人；

- (f) 甄选时适当考虑实现性别平等的需要，特别是专业及专业以上级别的职位；

(g) 充分考虑已在职人员的资历和经验，同时不影响招聘新员工；

(h) 适当考虑掌握至少两门工作语言的要求，特别是招聘专业及专业以上级别的职位时，还要考虑在特定工作地点按规定另加熟悉其他的工作语言的要求。

人力资源管理框架(第 6 至 10 段)

基准 2

人力资源管理框架为每个组织根据组织需求和挑战管理和开发人力资源提供了战略方向，并且指导招聘工作，使之高效率和富有成效地吸引和甄选出符合各项条件的合格候选人。

人力资源管理框架：

- (a) 根据组织需求制定人力资源管理战略目标；
- (b) 利用现有资源和手段确定优先次序；
- (c) 纳入具体目标、指标和时限；
- (d) 明确提出实施既定目标的责任人。

招聘政策和程序(第 11 至 15 段)

基准 3

制定详细的书面程序，以指导和记录招聘程序的每个步骤。在用人单位主管中充分传播这些程序，并不断加以执行和贯彻，整个过程中适当考虑透明度和及时性。与所有有关各方协商，定期审查和酌情修订这些程序。

见第 JIU/NOTE/2012/2 号文件中基准 8 至 12。

授权和问责(第 16 至 42 段)

基准 4

问责贯穿整个招聘程序的每个步骤。

为此，行政首长：

(a) 在招聘程序的每个步骤从提出建议到做出最后决定，将授权下放到适当级别并提出明确的责任分工；

(b) 在包括高级别职位在内的所有招聘工作中，保障正当程序和公平竞争；

(c) 尽可能限制招聘中的酌处权，并确保例外情况具备充足的理由、得到记录并向相关立法机构进行报告；

(d) 确定招聘目标和指标；在整个组织和各个部门一级监测遵守既定目标/指标的情况，并确保负责聘用的管理者对这些目标/指标负责；定期审查授权，审评取得的结果；

(e) 针对未能遵守既定政策和程序的情况制定问责措施，包括进行业绩评价和/或酌情作出纪律处分；

(f) 在网上发布年度招聘统计数据，包括目标和结果，以及向立法机构提交的关于各组织人力资源管理/招聘战略执行情况的定期报告；

(g) 委托对招聘程序进行定期管理审计/评估，并确保采取充分的后续行动落实审计和评估提出的建议。

工作人员队伍规划(第 43 至 47 段)

基准 5

根据组织需求制定工作人员队伍规划。

有效的工作人员队伍规划：

(a) 考虑到人员的数量、流动和更替，以及可用的资源和能力以及组织的需要；

(b) 指导所有主要的招聘决定和程序，包括在公布的内部空缺与外部空缺之间及选拔出的内部与外部候选人之间确定适当比例；

(c) 确保密切监测和定期审查遵守上述比例的情况。

能力框架(第 48 至 55 段)

基准 6

所有职位的招聘都必须以能力为标准。设计和执行能力框架是为了确保每个当选的候选人都拥有所要求的技能、素质和表现，而且是当选职位的最佳人选。

为了做到这一点，能力框架须：

(a) 全面概述本组织所珍视、认可和鼓励的行为表现；

(b) 体现本组织的结构和优先事项，并与联合国其他系统各组织保持一致，以便统一做法、便利机构间的流动及扩大整个人才库；

- (c) 由始(职位空缺)至终(甄选决定)指导招聘程序;
- (d) 包括行为能力和技术能力, 以及相应的管理能力;
- (e) 为每项能力提供一个定义和衡量表现的指标;
- (f) 按照各种工作/职业类别和级别界定能力;
- (g) 将每种工作/职业类别的能力限制在 12 种以下, 并加以归类分组;
- (h) 以 3 至 4 个等级评判掌握能力的水平, 以体现与本组织等级结构内部具体职位相对应的不断递增的责任或专业知识水平;
- (i) 要求结合面试、笔试和背景调查等各种评估方法, 进行能力评估;
- (j) 根据不断变化的需求定期作出重新审视和更新/修改;
- (k) 成为组织培训计划的内容;
- (l) 加以公开传播。

培训(第 56 至 58 段)

基准 7

针对招聘政策、程序和做法、包括基于能力的面试和其他评估技巧制定各种培训, 人力资源官员、用人单位主管和临时评估小组成员及常设任命/审查机构的成员必须接受培训。

这要求:

- (a) 由专业的人力资源培训人员制度和执行培训方案;
- (b) 培训方案根据具体情况覆盖招聘评估的所有方面, 包括基于能力的面试和其他技巧;
- (c) 负责招聘工作的所有人员均必须接受培训, 而且必须在承担这些责任之前接受培训。

招聘程序(JIU/NOTE/2012/2)

职位空缺、空缺发布和预选(第 4 至 29 段)

基准 8

有书面程序和准则管理招聘程序中的职位空缺、空缺发布和预选阶段, 这些程序和准则使标准职位描述、说明和空缺公告遵循良好做法, 并遵守严格的时间表。

本阶段需要：

(a) 预先进行工作人员队伍规划，确定哪些职位即将空缺及招聘的时间和方式，并确定外部招聘与内部安排或晋升之间的比例；

(b) 为包括高级别职位在内的所有职位空缺发布公告。在存在退休、新设职位或需轮换职位等已知空缺的情况下，至少提前 6 个月启动招聘程序，无论如何也不得迟于该职位空缺的当月；

(c) 按照国工委的标准将所有职位分类，并提供具体或通用的职位描述或职务说明。按照需要审查和订正相关的职位描述。为新职位创建分类职位描述或通用职务说明；

(d) 为某些职类和级别的职位使用标准或通用的空缺公告；

(e) 空缺公告包括评价标准、最低限度教育/资历和技能要求、相关工作经验、语言、能力，以及使用的评估方法；

(f) 将空缺公告翻译成有关组织的工作语言，并根据规定翻译成所在工作地点的语言；

(g) 在网上公布所有空缺公告，并根据需要通过其他媒体包括专门媒体和专门职务的技术委员会公布空缺；

(h) 空缺公告的发布时间不超过一个月；

(i) 根据最低限度资格要求预先筛选申请。

教育、工作经验和语言要求(第 30 至 47 段)

基准 9

统一联合国系统所有组织对专业人员和一般事务人员的最低限度教育资历、工作经验和语言要求，以支持机构间的流动和“一个联合国”的目标。

这要求：

(a) 适用相同水平的教育资历要求(相当于学士学位或硕士学位)。入门级职位可以要求学士学位，更高级别的职位和高层职位可以要求硕士及以上学位；专门机构和原子能机构的某些高资历职位可以要求博士学位；

(b) 学位必须来自官方承认的大学或机构，而且在预选阶段要参照国际大学协会/教科文组织高等教育信息中心每年以光盘形式出版的世界高等教育数据库，接受等效和一致性确认；

(c) 对于专业及专业以上级别的职位,最低限度教育资历与工作经验年限有关; P1 入门级职位不需要任何工作经验;

(d) 整个系统内一般事务职类的每一级职位都要求中学毕业证书或同等资历及相同年限的工作经验;

(e) 对于专业及专业以上级别的职位,适当考虑至少要求掌握两门工作语言(要求精通一门语言并可以用另一门语言工作),包括所在工作地点的语言。这项语言知识的要求尤应适应于应以身作则的高级官员和人力资源部门工作人员。

确定最后名单、评估和甄选(第 48 至 85 段)

基准 10

有书面程序和准则管理招聘程序中的确定最后名单、评估和甄选阶段,这些程序和准则确保在确定最后名单、面试、测试、评分和排序、甄选和审查方面采取良好做法,整个过程充分顾及透明度和及时性。

要做到这一点:

(a) 制定详细的书面程序,人力资源官员、用人单位主管和小组成员接受全面培训;

(b) 用人单位主管根据空缺公告中所述职位要求,使用事先核准的评价标准和评分表评价每份经过预审的申请;

(c) 评估/甄选小组或任命委员会拟定、审查并核准一份至少含 3 名候选人的最后名单。名单上的候选人必须通过面试、口试/笔试和其他评估方法接受对资历、经验、能力、语言技能和其他技能的深入评估;

(d) 根据招聘权力的授权,为包括高级别职位在内的每个或每组空缺职位设立临时面试、评估和甄选小组,以面试和评价候选人并拟定推荐候选人名单;

(e) 面试、评估和甄选小组至少由 3 名成员组成,他们均需接受过基于能力的面试技巧的培训。成员有男有女,其中一人不在用人单位工作。人力资源代表必须至少以顾问身份参与;

(f) 按照职类和职级为专业及专业以上职位的候选人安排标准的口试/笔试;为一般事务支助职位和财务、信息技术及其他方面的具体职位安排办事员测验或其他的专门测试。安排语言测试以检测规定的一(数)门语言的能力水平。这些测试由人力资源官员和用人单位主管设计执行;

(g) 使用多种评估方法,最好是在评估中心对管理职位的候选人进行评价;

(h) 定期审查所采用的各种评估方法的效果,并将结果反馈回这一程序;

- (i) 不分职位和职级,对以往的业绩评价进行系统审查并开展系统的背景调查;
- (j) 由审查机构核实确定最后名单、评估和建议的过程是否符合各项规则和程序的要求,并就各项建议是否符合职位的要求和评价标准提出建议。审查机构中必须有人力资源官员和工作人员的代表;
- (k) 在确定最后名单和最终甄选阶段,对录用或不录用各个候选人的理由做好书面记录;
- (l) 确定目标和指标,包括衡量临时评估小组和常设机构有效性的目标和指标,以便提高招聘程序的质量;定期监测遵守情况;
- (m) 负责招聘程序并做出最后决定者要对招聘结果和所有由此产生的合理申诉负责。

名册/人才库(第 86 至 93 段)

基准 11

按照组织需求酌情为专门类别职位和职业类别的招聘建立经过预先评估的候选人名册/人才库,以加快甄选过程。

这要求:

- (a) 被建议填补某个具体空缺或一般空缺但未被录用的经过评估的候选人名册/人才库;
- (b) 名册管理者根据用人单位管理者的期望,确保候选人及时上岗和候选人在名册上的停留时间;
- (c) 相关名册数据库得到更新并便于用户使用;
- (d) 定期对名册/人才库制度进行评价,并将结果反馈回这一程序。

电子招聘程序(第 94 至 99 段)

基准 12

开发高效并具成本效益的电子招聘系统,使招聘程序全面自动化并提高透明度。

这要求:

- (a) 在整个组织内将招聘程序标准化并做充分记录;
- (b) 开发电子招聘系统,以达到客户的具体要求并便于用户使用;

(c) 正式推出电子招聘系统前进行全面测试；

(d) 电子招聘系统内容全面，包括标准/通用职务说明、空缺公告的发布、申请人预选、预先核准的评估候选人评价标准、系统的评估记录、状态跟踪、核准程序、聘用通知书和后续行动；

(e) 该系统提供全面的数据，供监测和报告使用；

(f) 定期评价电子招聘系统的效率和成本效益。

招聘程序的及时性(第 100 至 106 段)

基准 13

招聘时间，从由空缺公布到作出甄选决定，不超过 120 天。

这要求：

(a) 为招聘程序从空缺公布到甄选决定的各个阶段规定最长时限；

(b) 酌情使用批量招聘和名册，以促进这一程序的及时性；

(c) 开发有效的电子招聘系统，加快这一程序并追踪拖延情况；

(d) 制定监测制度和问责机制。

性别平衡和地域分配(JIU/NOTE/2012/3)

招聘中的性别平衡(第 3 至 38 段)

基准 14

将男女比例 50/50 的性别平衡原则纳入组织文化、工作人员条例和招聘战略、政策、准则、程序和做法，铭记聘用员工和确定服务条件时首先应该考虑的是必须确保最高效率、能力和高尚人格。

这要求：

(a) 工作人员条例、招聘战略、政策和程序中规定男女比例 50/50 的性别平衡原则；

(b) 专业及专业以上级别的所有职位均实施男女比例 50/50 的性别平衡原则；

(c) 制定渐进的一年期或两年期性别目标和指标，在整个组织和各个部门，特别是在高层管理职位实现全面达到男女比例 50/50 的目标；

(d) 制定各项目标/指标，从没有国民任职或任职人数不足的国家招聘更多的女职员；

(e) 在做甄选决定时向用人单位主管提供关于性别平衡的资料，在决策过程中考虑性别平衡的情况。审查机构检查遵守情况；

(f) 用人单位主管在甄选时说明未能选拔出合格的女候选人的原因，特别是在存在性别不平衡现象的部门；

(g) 面试/评估和甄选小组及审查机构中有女性代表。未遵守这项规定时要求有特例报告；

(h) 监测性别平衡目标的遵守情况，用人单位主管、部门首长等获授权负责招聘工作的人员，必须对结果负责，将此纳入对他们的年度业绩评价之中；

(i) 通过各组织网站向立法机构和广大公众定期公布遵守情况报告；

(j) 将关于文化多样性和性别的培训纳入基于能力的面试的培训；

(k) 招聘程序中评估的组织行为能力，包括对性别问题敏感度，对管理者尤为如此。

招聘工作中的地域分配(第 39 至 83 段)

基准 15

将公平地域分配原则纳入组织文化、工作人员条例和招聘战略、政策、准则、程序和做法，铭记聘用员工和确定服务条件时首先应该考虑的是必须确保最高效率、能力和高尚人格。

这要求：

(a) 工作人员条例、招聘战略、政策和程序中规定公平地域分配的原则；

(b) 在确定公平地域分配时不将会员国捐款作为唯一的标准；

(c) 所有设定任期为一年或一年以上的专业及专业以上级别的职位均需根据公平地域分配原则招聘；

(d) 制定各项目标/指标，提高来自没有国民任职或任职人数不足的国家的工作人员的比例；

(e) 在作出甄选决定时向用人单位主管提供关于没有国民任职、任职人数不足或偏高的国家的资料，在决策过程中考虑这一情况。说明每位推荐候选人所在国家的国民任职状况。聘用来自任职人数偏高国家的候选人时，要求有特例报告。审查机构检查对基准中此项要求的遵守情况；

(f) 通过特别招聘活动等手段，不遗余力地从全球所有国家吸引和招聘最能干的候选人；

(g) 监测公平地域分配目标的遵守情况，用人单位主管对结果负责，这也是他们年度业绩评价的内容之一；

(h) 定期向立法机构提交遵守情况报告，并通过各组织网站向公众定期发布遵守情况报告。

附件一

各组织/实体参与编写本报告的情况

	访谈		调查问卷	
	人力资源官员	工作人员代表	已发送	已回复
粮农组织	是	是	是	是
原子能机构	是	是	是	否
民航组织	否	否	是	是
农发基金	是	是	是	是
劳工组织	是	是	是	是
海事组织	否	否	是	是
国际电联	是	是	是	是
人道协调厅	是	否	是	否
艾滋病规划署	否	否	是	是
联阿援助团	是	否	是	否
联合国系统各组织和办事处	是	是	是	否
后勤基地	是	否	否	否
贸发会议	是	否	是	是
开发署	是	否	是	是
环境计划署	否	否	是	是
教科文组织	是	是	是	是
人口基金	是	否	是	是
人居署	否	否	是	否
难民署	是	是	是	否
近东救济工程处	否	否	是	是
儿童基金会	是	是	是	是
工发组织	是	是	是	是
联合国	是	否	是	是
日内瓦联办	是	否	是	否
毒罪办/维也纳联办	是	否	是	是
人权高专办	是	否	是	否
项目厅	否	否	是	是

	访谈		调查问卷	
	人力资源官员	工作人员代表	已发送	已回复
妇女署	是	否	是	否
世旅组织	否	否	是	是
邮联	否	否	是	是
粮食署	是	否	是	是
世卫组织	是	是	是	是
知识产权组织	是	是	是	是
气象组织	是	是	是	是
其他	行首协调会人力资源网	是	不详	否
	国公委	是	不详	否
	经合组织	是	否	是

附件二

联检组关于联合国系统招聘工作的网络调查

联检组向联合国系统 23 个组织的 1,219 名临时评估小组成员和常设任命和审查机构成员发送了调查问卷，这些组织提供了可参加调查工作的人员通讯录。调查问卷包括 22 道选择题和 1 道开放式问题。这些问题涵盖招聘程序的各个方面，就以下问题征求意见：招聘程序的效率、有效性、公平和透明度、甄选决定、适用的规则和程序、性别均衡、地域分配和语言多样性、小组和机构的运作、及小组成员为承担招聘工作任务接受的培训。调查补充了审查小组访谈的结果，并且使招聘程序中的实际行为者有机会匿名发表意见。

如下列表格所示，调查的总体参与率能够说明情况，而且在统计上能够代表接受调查的群体。

调查的总体参与情况

	收到问卷者	回复问卷者	参与率(百分比)
总计	1 219	409	33.6

问卷要求回复者说明自己在小组和/或机构中的职责。下表按职责开列了问卷回复者的分布情况。

参与调查者的分组情况

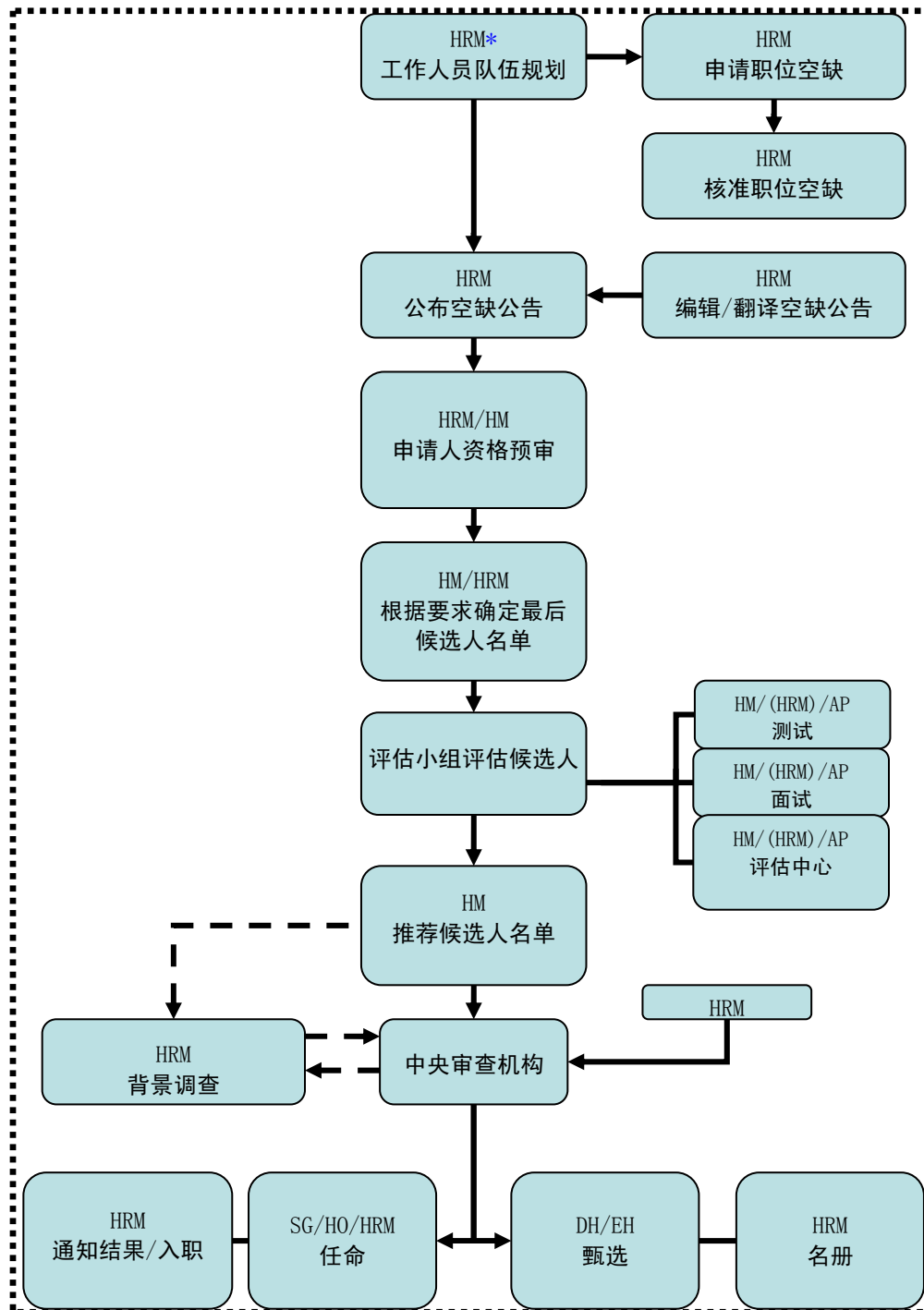
	回复者人数	(百分比)
用人单位主管/职位所在单位负责人/主管/其他单位主管	138	33.7
用人单位或其他单位工作人员	122	29.8
工作人员代表(职工代表大会/协会成员或由工作人员选举产生的专门小组成员)	101	24.7
人力资源首长/人力资源官员	43	10.5
性别问题代表	5	1.2

联检组按照参与者的类别对调查问卷进行了详细梳理，以期找出对各种问题的不同看法。通过在各组织之间相互参照，还能够进行一些比较，不过由于某些组织的回复人数较低，而联合国秘书处的回复人数较高，应该谨慎阐释比较的结果。本报告附带的说明收入了根据对分类及过滤数据的分析得出的调查结果。

最后，问卷要求回复者为改进所在组织的招聘程序提出建议。共收到 300 多条意见/建议，对招聘程序的意见(JIU/NOTE/2012/2)附件五总结了提出的主要问题。

附件三

招聘程序步骤



*AP: 评估小组; HM: 用人单位主管/直线管理者/职位所在单位; HO: 本单位负责人; HRM: 人力资源管理; DH: 部门/处室负责人; EH: 行政首长

附件四

参与组织应联检组建议采取的行动概览 JIU/REP/2012/4

预期影响	联合国、基金(会)和计(规)划署														专门机构和原子能机构													
	行首协调会	联合国*	贸发会议	毒罪办/维也纳联办	环境署	人居署	难民署	近东救济工程处	开发计划署	人口基金	儿童基金会	艾滋病规划署	妇女署	项目厅	粮食署	劳工组织	粮农组织	教科文组织	民航组织	世卫组织	邮政	国际电联	气象组织	海事组织	知识产权组织	工发组织	世旅组织	原子能机构
报告	供采取行动	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	供参考	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建议 1	a																											
建议 2	a	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
建议 3	g	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
建议 4	c	E																										

图例：
：供立法机构做出决定的建议
 E：供行政首长采取行动的
：不要求相关组织采取行动的

预期影响：a：加强问责制 b：传播最 做法 c：加强协调/合作 d：加强 制和遵守 e：增强成效 f：重大 支 g：提高效率 o：其他

* 联合国秘书处，除贸发会议、毒罪办、环境署、人居署、难民署和近东救济工程处之外，还包括 ST/SG /2002/11 号文件所列的其他所有实体。