



大会

Distr.: General
19 November 2020
Chinese
Original: English

第七十五届会议

议程项目 146

人力资源管理

工作人员流动新办法：为工作人员提供在职学习和技能发展机会，打造一个灵活的本组织

秘书长的报告

摘要

本报告提出工作人员流动新办法，将流动定义为工作人员受益于联合国秘书处内部的组织任务和工作地点的多样性和丰富性，通过在职学习和技能发展获得和不断发展必要技能以履行本组织不断变化的任务的一个途径。

近年来，在组织变革的外部 and 内部驱动因素的推动下，采取工作人员流动新办法的必要性日趋明显，获得更大的势头。秘书处必须培养工作人员应具备的技能，使他们可以在重振多边主义的环境中交付成果和推动实现《2030 年可持续发展议程》。其中最重要的是与实地各利益攸关方互动所需的技能。为了培养和发展这些技能，需要通过在多个地点取得经验和履行职责，透彻了解本组织的各项任务。

健全的职业提升框架是组织灵活性的核心，是秘书处人力资源管理改革的三项关键成果之一。该框架以学习和技能发展与职业成就感之间的根本联系为依托。目的是阐明实现工作岗位的影响力和专业精益求精必须成为本组织的主要职业驱动力，从而将职业提升与掌握和发展技能密切挂钩，因此也在学习挂钩。本组织要明确向所有工作人员传达它对未来所需技能的期望，为工作人员切实有效地发展这些技能提供机会，同时帮助他们获得职业成就感。从提供必要在职学习和技能发展机会以及确保向任务和业务需求各不相同的各个实体部署符合需求的工作人员的角度来看，本工作人员流动新办法是这一框架的核心内容。



本工作人员流动新办法根据联合国工作人员条例 1.2(c)的规定，利用秘书长的权力在整个组织横向调动工作人员。其实质是通过酌情实施工作人员工作地点的定期变动，补充各实体的人才名册规划努力以满足其特定技能需求。本办法还确保工作人员有机会通过在秘书处设立的不同工作地点任职，在职获得和发展基本技能。

这个将组织目标与工作人员利益协调一致的多方位新办法以流动的多维性为条件。由于工作人员的情况广泛而多样，再加上他们在专业上精益求精的内在动机，这种办法绝不能仅仅依赖于对职业晋升的期望。一个为任务需要量身定做的办法，分阶段实施并辅之以通过工作人员流动维持长期技能增长文化的支持措施，才是最适合本组织实际情况和未来工作的办法。

因此，本工作人员流动新办法是一项长期可持续性措施，将逐步改变联合国秘书处的文化并最终改变其结构。

请大会注意到本报告。

目录

	页次
一. 导言	4
二. 以往流动工作的经验教训	4
三. 新流动办法的价值主张	5
A. 理由和目标	5
B. 原则和主要特点	6
四. 新流动办法的执行	7
A. 流动流程的所有权	7
B. 人才库	8
五. 过渡安排	8
A. 可能选择加入的现职工作人员	8
B. 流动作业参与情况预测	9
C. 流动费用预测	9
六. 主要业绩指标框架	10
七. 结论意见	11
八. 有待大会采取的行动	11
附件	
一. 新办法与以往流动作法比较.....	12
二. 流动新办法高层流程图	13
三. 对预测流动参与人数的详细计算.....	14
四. 对预测流动费用的详细计算.....	19

一. 引言

1. 本报告对工作人员流动情况进行了审查，提出了联合国秘书处工作人员流动新办法，将流动定义为工作人员受益于组织任务和工作地点的多样性和丰富性，通过在职学习和技能发展获得和不断发展必要技能以履行本组织不断变化的任务的一个途径。
2. 本报告根据大会第 [68/265](#) 号决议提交，并借鉴了秘书长自大会第六十九届会议以来向大会提交的历次定期报告。
3. 本报告的结构如下：第二节总结以往工作人员流动工作的经验教训；第三节概述工作人员流动新办法的价值主张；第四节详细介绍新办法的拟议执行办法；第五节介绍逐步执行新办法期间的过渡安排，包括对工作人员和费用的影响；第六节概述流动的关键绩效指标框架；第七节载有结论意见。在第八节，秘书长请大会注意到本报告。

二. 以往流动工作的经验教训

4. 大会已多次确认流动的重要性，以及建设一支全球化、有活力和适应性强的员工队伍的目标。
5. 2014 年，大会在其第 [68/265](#) 号决议中核可了秘书长关于职业发展和流动制度的提议，该提议由以下两部分组成：

(a) 管理下的流动：工作人员横向流动的内部程序，在职工作人员借此表示对空缺职位感兴趣。参与这一程序的工作人员要么已达到最高职位占用期限，要么在选择参与时已达到最低职位占用期限；

(b) 填补空缺：发布现有和预计出现的空缺职位通知，向所有(外部和内部)候选人开放以供甄选。

6. 经大会核准，新框架分阶段实施，一个职类于 2016 年投入运作，另一个职类于 2017 年投入运作，计划此后每年有两个职类投入运作。第一个职类(政治、和平和人道主义职类)已于 2016 年执行。第二个职类(信息和电信技术职类)于 2017 年执行。该框架的最新执行情况分别提交大会第六十九届至七十二届会议(见 [A/69/190/Add.1](#)、[A/70/254](#)、[A/71/323/Add.1](#) 和 [A/72/767](#))。

7. 2017 年，秘书长暂停实施流动制度，对以往流动工作进行反思并制定方法，建设一支具备未来所需技能的员工队伍。2018 年对流动工作进行了全面审查，并收集了参与工作人员、普通工作人员、管理人员和框架实施者的反馈(见 [ST/SGB/2016/3/Rev.1](#))。秘书长关于流动问题的报告([A/73/372/Add.2](#))介绍了这次审查的结果，其中包括经验教训，以下段落对此进行了汇总：

8. 工作人员流动对本组织仍然重要。工作人员和管理人员仍然认为流动是完成本组织任务和解决工作人员职业发展问题的一个重要内容。流动使工作人员能够

获益于任务和工作地点的多样性和丰富性，而且需要工作人员流动来满足业务量庞大的任务需要。

9. 需要采取多方位工作人员流动方法。由于秘书处内不同的实体和职能在工作人员流动方面有着各不相同的任务和需求，多方位方法将是反映各部厅需求并得到集中指导和监督支持的最佳办法。

10. 需要在整个秘书处培养工作人员流动的文化。至关重要，工作人员流动必须成为本组织文化和品牌不可分割的一部分，并向所有申请秘书处职位并得到任用的工作人员和候选人明确传达这一期望。新的流动条款将被纳入空缺通知、录用通知和任用书中，新招聘的工作人员必须真诚参加秘书长实施的流动作业。

11. 流动必须成为职业提升和人才管理战略的组成部分，着重培养中低级工作人员和激励职业提升。

12. 有些职能的高度专业化知识和技能对本组织保持相对优势至关重要，对于这些职能将不实行工作人员定期流动。

三. 新流动办法的价值主张

13. 2018 年经全面审查后，秘书长授权制定具有前瞻性和可持续性、反映组织现实并吸取以往流动工作经验教训的工作人员流动新办法。本节概述该工作人员流动新办法的价值，并在报告后续各节进行详细阐述。

A. 理由和目标

14. 流动的组织理由可以追溯至 1945 年本组织成立之时。联合国秘书处及其工作人员体现了世界各国人民的最高愿望，而具有国际视野和品格的工作人员最能满足这些愿望。近年来，在秘书长关于 2019-2020 年期间人力资源管理改革概览及今后展望的报告(A/75/540)所述组织变革的外部 and 内部驱动因素的推动下，采取工作人员流动新办法的必要性日趋明显，获得了更大的势头。这些驱动因素要求本组织采取措施，支持工作人员获得和发展应具备的技能，以便在日益复杂动荡和相互关联的世界中取得成果。在“重振多边主义”环境下(见大会第 75/1 号决议)，要在《2030 年可持续发展议程》的背景下产生影响，与实地各利益攸关方进行互动所需的技能和能力尤为重要。为了培养和发展这些技能，需要透彻了解多个地点的情况并取得经验。

15. 本组织要明确向所有工作人员传达它对未来所需技能的期望，为工作人员提供切实有效的发展这些技能的机会，同时帮助他们获得职业成就感。必须强调不作为的代价。在瞬息万变的世界中，面向未来的技能要求工作人员在协调、认知灵活性和持续学习方面出类拔萃。如不获得或发展技能，专业地位就会不可避免地受到侵蚀，工作满意度下降，士气低落，生产力丧失和福祉恶化。若不采取行动，本组织有可能变得日益僵化，执行任务效率低下，并对全世界的需要和期望反应迟钝。

16. 此外，如秘书长的概览报告所述，健全的职业提升框架是组织灵活性的核心，是秘书处人力资源管理改革的三项成果之一。该框架以学习和技能发展与职业成就感之间的根本联系为依托。实现工作岗位的影响力和专业精益求精必须成为秘书处的主要职业驱动力，从而将职业提升与学习以及掌握和发展技能密切挂钩。本工作人员流动新办法的实质是通过在总部和非总部工作地点任职，为工作人员提供在职学习和技能发展机会。该办法还补充各实体人才名册规划努力，从任务交付角度满足工作人员的具体技能需求。

17. 最后，流动的多维性要求采取多方位方法，使组织目标与工作人员的利益协调一致。由于工作人员的情况广泛而多样，再加上他们在专业上精益求精的内在动机，工作人员流动办法绝不能仅仅依赖于对职业晋升的期望，而要采取全面方法，采取最有力的学习形式，通过积累经验增进学识，通过流动使全面发展型人才的基本能力得以发展，提供与未来工作相适应的多方向职业机会，并维持长期的技能增长文化。因此，本报告提出的新流动办法是一项长期可持续性措施，而非旨在提供立竿见影的“速效对策”。

B. 原则和主要特点

18. 工作人员流动新办法将根据工作人员条例 1.2(c)，利用秘书长的权力在整个组织横向调动工作人员，包括地域流动。

19. 本办法包括横向流动和地域流动，任职期限为一年或更长时间，但仅适用于在任员额。退休、离职和其他调动产生的空缺员额仍按照目前做法发布竞争性招聘通知。流动作业也不包括周期内计划裁撤的员额。

20. 考虑到高度专业化的职能需要独特的资格和经验，一些员额将被指定为非轮调员额，不适用流动。其余员额将被视为可以轮调，根据本组织不断演变的任务的技能要求所确定的组织需要，定期进行地域流动。

21. 新流动办法的目标人群将是所有实体轮调员额的所有在任工作人员。截至 2019 年 12 月 31 日，在专业、主任和外勤事务等职类的定期、连续和长期合同下任用的工作人员总人数中，专业及以上职类有 9 666 名工作人员(75%)，外勤事务职类有 3 213 名工作人员(25%)(见附件三，图 A.三.一)。

22. 工作人员流动新办法将逐步实施，并通过将该办法适用于新招聘的工作人员，最终将所有轮调员额的工作人员纳入流动范围。新加入本组织的专业人员及以上职类(至 D2)和外勤事务人员职类的新工作人员都将参加流动，其影响取决于服务期限并参考任用工作地点的艰苦条件分类。新工作人员的任用书将规定任职者在应聘和派任轮调员额时须遵守本组织流动政策。

23. 现职工作人员可以在自愿和激励基础上选择参与流动，并特别侧重于 P-2 和 P-3 级别的新入职专业人员。轮调员额的在任工作人员将不会被要求流动，除非他们选择加入，否则他们目前的服务条件不会受到影响。

24. 工作人员流动新办法特别关注在艰苦工作地点任职的工作人员。对于艰苦、不带家属(D 和 E)工作地点，同一工作地点不同员额的在任年限或服务年限不应

超过两年，除非根据工作人员的要求特别批准且确定了最长和最短的派任期限。在这些工作地点工作超过两年的工作人员将根据类别和职能优先调动。

25. 最后，有些工作人员受到特殊限制，无法参与流动。将设立一个机制，审查工作人员基于医疗、个人/家庭及运作上的考虑而提出的承认特别限制的要求。

26. 本工作人员流动新办法与以往流动工作之间的主要区别见附件一。

四. 新流动办法的执行

A. 流动流程的所有权

27. 工作人员流动新办法将建立在简单和分散流程基础上，并得到中央人力资源部门制定的程序和监督机制的支持，以尽量扩大范围，确保透明度和一致性。

28. 各实体将根据任务规定以及非常专门的职能所需资格和经验的独特性指定非轮调员额，其余员额则被视为轮调员额。在指定非轮调员额时必须保持平衡，以确保这类员额的数目不会过多。假定大约 20%的员额将被指定为非轮调员额；但这一比例可能因不同的实体而有所不同。须在执行工作人员流动新办法之前指定非轮调员额。随后，空缺通知须明确说明这些职位属于轮调的还是非轮调，以便工作人员能够在决定是否申请时作出知情的选择。指定轮调员额不会影响在任工作人员的服务条件，除非他们选择加入。将制定政策和业务指南，规定非轮调员额的认定原则和标准。

29. 各实体每年将至少开展一次流动作业。预计各实体将协调各自作业的启动以扩大适当的地域流动规模。标准派任期限将由中央人力资源部门根据国际公务员制度委员会对工作地点的艰苦条件分类确定。

30. 将建立流动目标，以便按照本报告第六节所述新流动方法关键业绩指标框架的广泛参数并考虑到各实体的具体情况，监测实体业绩。还要在高级管理人员契约中制定和纳入流动目标。

31. 工作人员流动新办法将与各部厅的当前流动工作完全兼容。新的流动框架不排除在多个地点具有独特职能和办事处的实体，例如安全和安保部或联合国毒品和犯罪问题办公室，开展单独的内部流动作业。如果愿意，具有类似职能和职位的各实体也可相互组合。管理下的调任方案作为青年专业人员方案中由业务支助部实施的 P-2 员额流动方案将保持不变。

32. 工作人员流动新办法可以扩大，纳入联合检查组所建议的机构间流动。要探讨进一步的协同作用，特别是建立一个共同网络用于发布员额通知以及使联合国各实体工作人员能够在相互承认的框架内表达意愿和进行匹配的可行性。¹

¹ 根据联合国系统行政首长协调理事会业务创新小组规定的相互承认声明。

B. 人才库

33. 建立人才库系统的目的是便利足够数目的工作人员在各实体和地点之间以适当规模进行类似职能内部调动和跨职能调动。建立人才库要根据各实体对技能的需求并考虑到各自的任务，同时考虑到工作人员技能和职能的预期互补程度。

34. 人才库的制定和建立将在中央人力资源部门的支持下进行。人才库将与本组织的战略员工规划框架保持一致，并可能随着不同阶段的流动作业进行调整，以反映随着不断变化的实体任务而新出现的员工需求。

35. 人才库可以由几个工作类别组成，而各实体可以根据需要加入尽可能多的人才库。当一个由多个实体组成的人才库形成时，人才库的支持团队(各实体的人力资源和/或管理职能)将共同推动开展流动作业，现有能力则由自动化辅助工具支持。候选人与员额的匹配按照候选人和实体的优先排序进行，属于实体的权限范围，实体负责人将作出最后决定，为参加流动作业的工作人员安排职位。中央人力资源部门将在匹配不成功时提供支持，包括在人才库之外提供选择。新流动办法的高级别流程图见附件二。

36. 须参加地域流动的工作人员将根据标准派任期限定期参加流动作业。为了最大限度地扩大各职类之间的流动和促进流动，工作人员可在其能力和资格允许的情况下加入尽可能多的人才库。工作人员可自由地对不同人才库中的多个员额表达兴趣，并按优先顺序对其进行排序。工作人员列明的优先要求将尽力满足。

37. 人才库系统将确保工作人员有机会通过在总部和非总部工作地点任职而获得经验。参与流动作业的工作人员将定期进行地域流动，而在艰苦工作地点服务的工作人员将得到特别关注。

五. 过渡安排

38. 过渡安排是指为鼓励现有工作人员在自愿和激励基础上选择参加流动作业而采取的措施。

A. 可能选择加入的现职工作人员

39. 工作人员流动新办法的特点是与职业提升、学习和技能发展密切挂钩，使选择加入的现职工作人员能够拓宽经验，获得新知识、新技能，并从任职于不同地域和组织环境中学习。中央人力资源部门将：(a) 加强和调整与主要组织利益攸关方特别是管理人员和工作人员的内部沟通，强调从流动中学习和发展技能；(b) 邀请管理人员将参与流动作业的内容纳入现行考绩反馈对话的发展部分；以及(c) 考虑制定进一步的激励措施。

40. 规定须有先前地域流动经历才能申请 P-5 及以上员额等激励措施，也将鼓励现职工作人员选择加入。这些措施的具体规定将与工作人员甄选制度修正案一并制定。

41. 随着流动制度的成熟，并取决于流动工作的规模和势头，可考虑采取奖励和表彰措施进一步鼓励参与流动作业。

B. 流动作业参与情况预测

42. 流动的目标人群最终将是所有在任轮调员额的工作人员。通过新聘员工承诺参加地域流动，加上现职员工选择加入，这一办法将随着现职员工退休和新聘员工加入本组织而逐步落实。

43. 附件三所载 2020-2030 年期间退休人数详细预测显示，每年退休的各职类工作人员平均人数为：主任职类员额 46 人、专业职类员额 243 人、外勤职类员额 101 人。进一步退休人数分析表明，到 2030 年将有近 27% 的现职工作人员退休，2037 年近 50% 退休，2060 年 100% 退休。最迟到 2060 年，除在任非轮调员额的工作人员外，秘书处所有工作人员都将被纳入本组织地域流动。

44. 附件三中汇总工作人员趋势，但对实际流动规模进行了必要调整，从而可对可能选择加入的现职工作人员人数作出知情预测。对于专业及以上职类工作人员，工作人员流动新办法将侧重于新入职工作人员的技能发展；因此，预测是根据可能选择加入的 P-2 和 P-3 职等工作人员总数(3 988 人，占总人数的 40%)作出的。对于外勤职类工作人员，预测依据的则是目前 15% 的参与率，并根据其他因素每年作出调整。附件三还详细说明可能选择加入的现职流动工作人员的参与情况。

45. 预计有 20% 的员额将被定为非轮调员额，因此到 2030 年预测有 18 236 名工作人员参与流动作业。附件三列出了更多的详细情况，包括按职类分列每年参与流动的总人数。

46. 预测参与新流动制度的工作人员人数从 2022 年的 1 259 人到 2030 年的 2 609 人不等，而 2018 年共进行了 1 374 次地域流动。因此，假设随着这一制度继续测试和发展而逐渐成熟，到 2030 年参与人数预测将翻一番。流动制度一旦确立，由工作人员提出个别调动的现行流动制度将日渐式微，适用人数将大幅减少。

47. 在全球一级，秘书处工作人员流动新办法不会对地域多样性或性别均等产生净影响，因为新办法适用于在任员额。然而，从地域多样性和性别均等角度对退休人数进行的深入分析表明，工作人员退休为实现这两个目标提供了机会(见 [A/75/591](#))。根据这一条件期望，鉴于总部与 D 或 E 类工作地点之间的流动增加，预计工作人员流动新办法将对实体一级实现多样性目标产生有利影响。由于流动决定将由各实体负责人作出，这些实体必须保持警惕，监测流动对其多样性目标的影响，并迅速采取行动作出相应规划。

C. 流动费用预测

48. 附件四列出了 2022-2030 年期间详细流动费用预测，包括计算方法和汇总表。这一预测根据以下数据作出：(a) 2022-2030 年参与流动作业预测人数；(b) 2016 年至 2018 年，在各部、总部以外办事处和区域委员会之间流动的工作人员百分比与调出或调入外地特派团的工作人员百分比的比较；(c) 2013-2018 年期间流动直接费用的平均数；(d) 按资金来源分列的流动直接费用构成。

49. 由于参与人数的增加和其他因素，预测流动费用将从 2022 年的 3 680 万美元到 2030 年的 7 690 万美元不等，而 2018 年的流动费用总数是 3 500 万美元。经常预算、维持和平行动以及自愿和其他基金分别占预测费用的 30%、50%和 20%。

六. 主要业绩指标框架

50. 工作人员流动新办法的主要业绩指标框架将用于监测执行情况，方法是制定针对实体的具体目标，采取必要的纠正措施，并使各实体负责人能够作出更知情的决策。

51. 有关流动的主要绩效指标框架如下图所示。

有关流动的主要绩效指标框架



^a 参与人数用以下方法计量：在工作人员完成流动派任后对其进行调查，调查问题仅限与学习和技能提升有关的选定问题，之后与全球联合国工作人员调查的总体结果进行比较。此外，目前正在制定的组织学习战略将包含一项关于流动的关键业绩指标，并酌情包含其他关键业绩指标，将学习和技能的获得和发展与职业提升进一步挂钩。

52. 管理战略、政策和合规部还将对流动在组织人事总费用中所占的百分比进行监测和报告。作为参考，2016 至 2018 年，流动费用平均数相当于所有国际工作人员薪金加一般工作人员费用总数的 1.2%。附件四列出了这些费用的详细情况。

53. 随着这一制度的成熟，以及对新办法执行情况进行评估和总结经验教训后取得更多证据，可对主要业绩指标作出调整。

七. 结论意见

54. 考虑到从以往流动工作中吸取的经验教训，工作人员流动新办法是一项长期可持续性措施，它将通过组织流动培养不断学习文化。流动制度的逐步实施，辅之以激励措施，加上侧重于现职的 P-2 和 P-3 工作人员，将确保秘书处工作人员具备完成本组织任务的适当技能。这将进而确保秘书处能够在一个日益复杂动荡和相互关联的世界中，以灵活有效的方式满足利益攸关方的要求和期望。

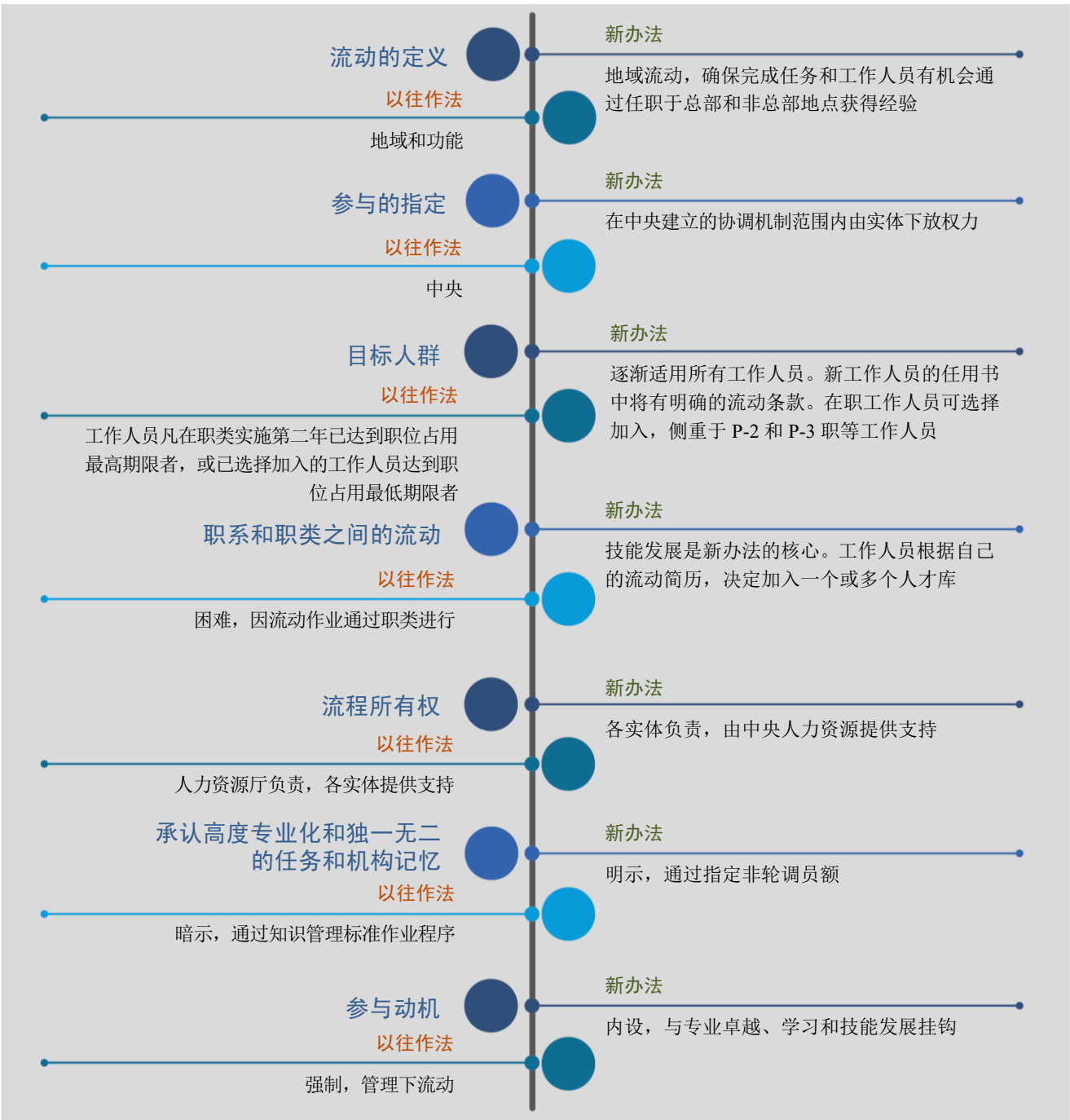
55. 由于目前全球大流行病造成的干扰和技术进步，本组织采用了新的工作方式。工作人员流动新办法显然需要灵活适应本组织未来不断变化的环境和工作模式。这一新办法尤其需要灵活适应虚拟工作和未来可能被视为不受地点限制的职能。某些职能，特别是与外地行动有关的职能，将继续在当地履行，特别是需要与国家当局和当地合作伙伴接触的职能。因此，将要求工作人员在虚拟、不受地点限制的职能与需要在特定工作地点任职的职能之间平衡职业生涯。这种灵活性将有助于确保工作人员公平获得派任机会。

八. 有待大会采取的行动

56. 请大会表示注意到本报告。

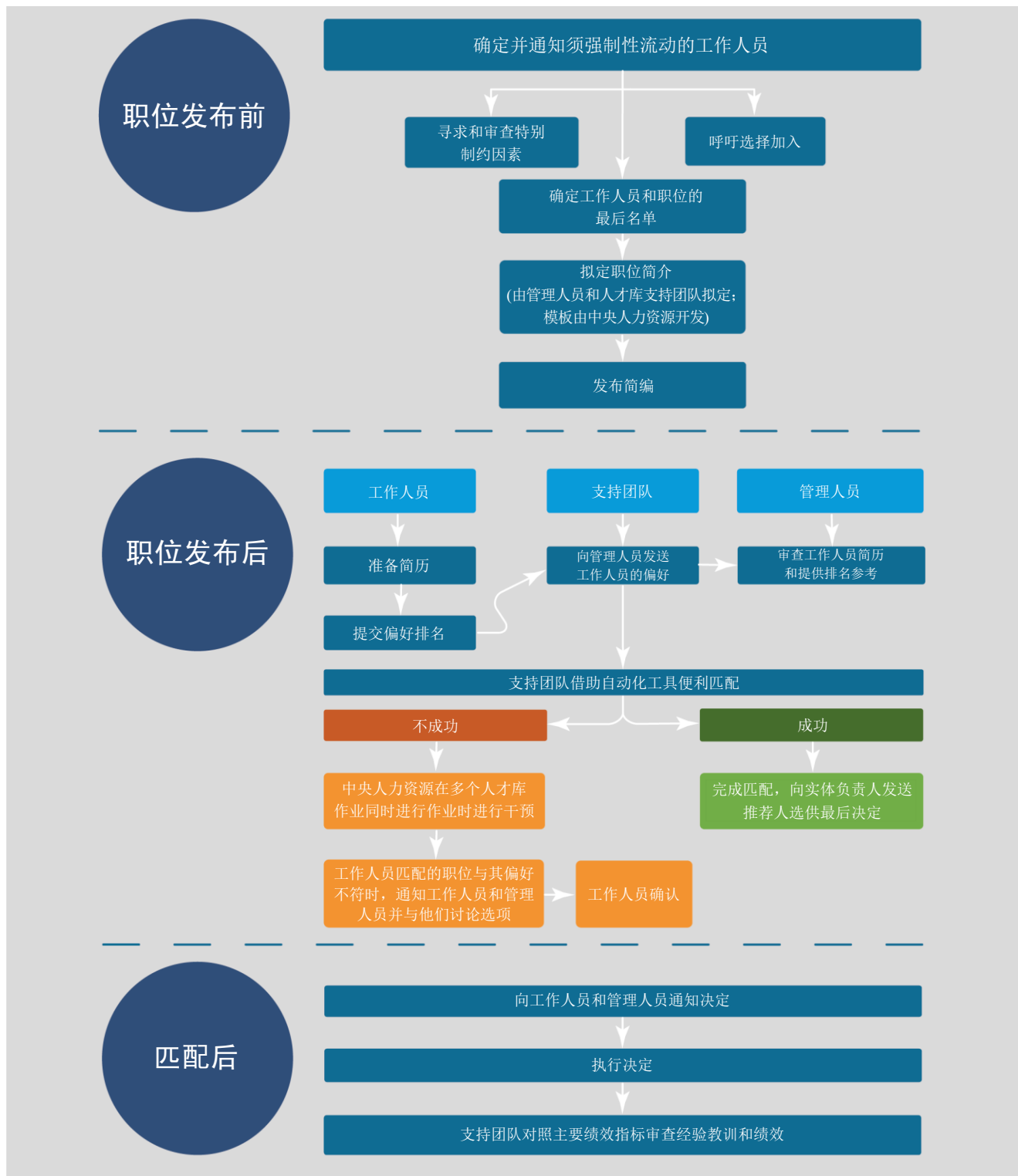
附件一

新办法与以往流动作法比较



附件二

流动新办法高层流程图



附件三

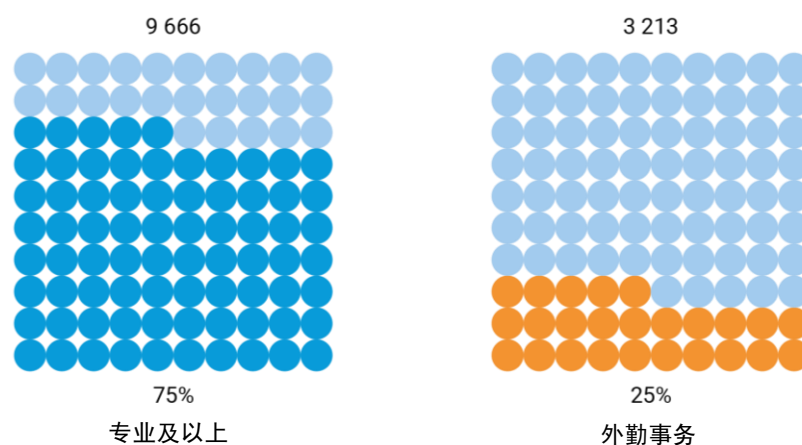
对预测流动参与人数的详细计算

1. 工作人员新流动办法的目标人群是所有实体在任轮调员额的所有工作人员。为说明规模，图 A.三.一显示截至 2019 年 12 月 31 日按职类分列的目标工作人员分布情况。¹ 在截至该日符合条件的工作人员总数中，9 666 人(75%)为专业及以上职类，3 213 人(25%)为外勤事务职类。

图 A.三.一

截至 2019 年 12 月 31 日按职类分列的目标工作人员分布情况

(工作人员人数和百分比)



A. 接替即将退休人员的新聘员工

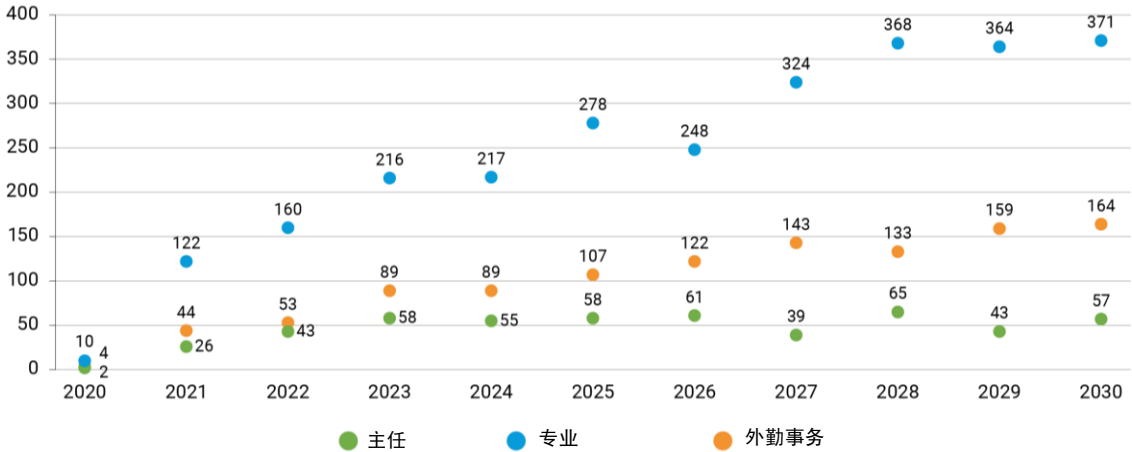
2. 预测平均退休人数可用于估计须参加流动的新员工人数，新聘人员是为了填补因退休和其他离职情况而出现的空缺。

3. 联合国秘书处员额工作人员每年平均退休人数为：主任职类 46 人、专业职类 243 人和外勤职类 101 人。图 A.三.二列出 2020 至 2030 年每年按职类分列的详细退休人数预测。

¹ 目标人群包括持有定期、连续和长期合同的专业、主任和外勤事务职类工作人员(截至 2019 年 12 月 31 日符合条件的工作人员共计 12 879 人)。

图 A.三.二
2020-2030 年按年份和职类分列的退休人数预测

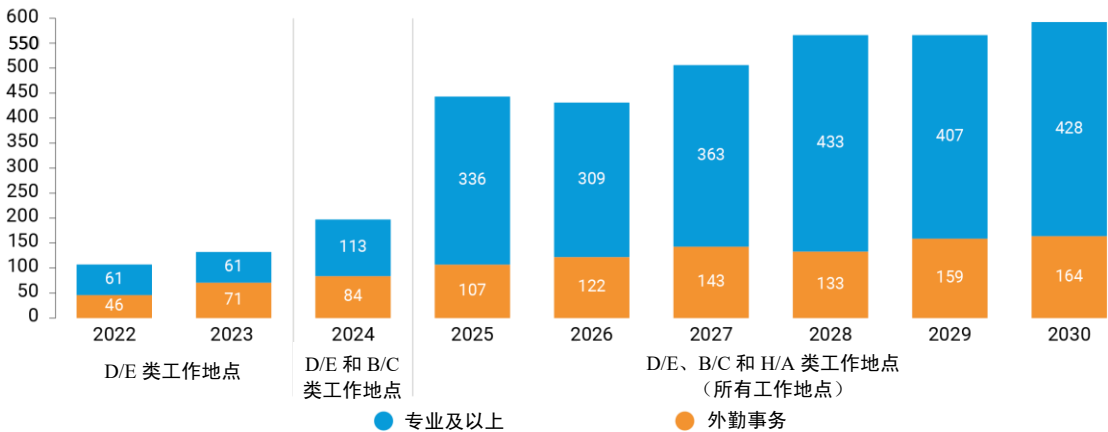
(工作人员人数)



4. 新工作人员须最早于 2022 年参加流动作业，这取决于他们第一次派任的标准期限。标准期限根据工作地点的艰苦条件分类而定。由于 D 和 E 类工作地点的标准派任年限为两年，B 和 C 类工作地点为四年，H 和 A 类工作地点为五年，2020 年 10 月加入 D 或 E 类工作地点的工作人员需在 2022 年流动；加入 B 或 C 类工作地点的需在 2024 年流动；加入 H 或 A 类工作地点的需在 2025 年流动。图 A.三.三显示了 2022-2030 年期间按工作人员职类、工作地点和年份分列的须参加流动的新工作人员人数预测，其依据是按职类和工作地点分列的退休人数预测和现职工作人员人数。

图 A.三.三
2022-2030 年按职类和工作地点分列的须参加流动的新工作人员人数预测

(工作人员人数)



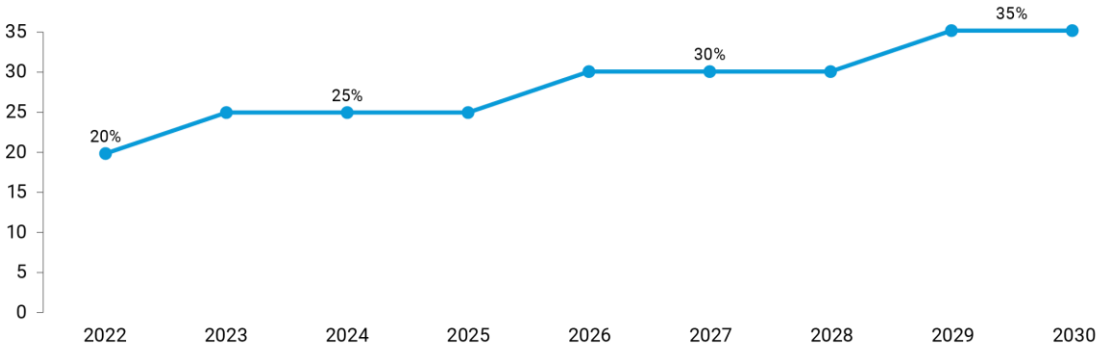
B. 预测选择加入的现职工作人员

5. 为了对现职工作人员将选择流动的人数作出预测，假设 20%的员额被指定为非轮调员额。对于专业及以上职类的工作人员，按照侧重于初级至中级工作人员发展的原则，预测根据占工作人员总数 40%的 P-2 和 P-3 职等工作人员人数而作出。对于外勤事务职类的工作人员，预测则根据目前每年 15%的参与率并经其他因素调整而作出。假设随着这一制度的不断测试和发展，制度将逐渐成熟。图 A.三.四显示 2022 至 2030 年可能选择加入的现职工作人员的预测参与率。

图 A.三.四

2022-2030 年可能选择加入流动的现职工作人员的预测参与率

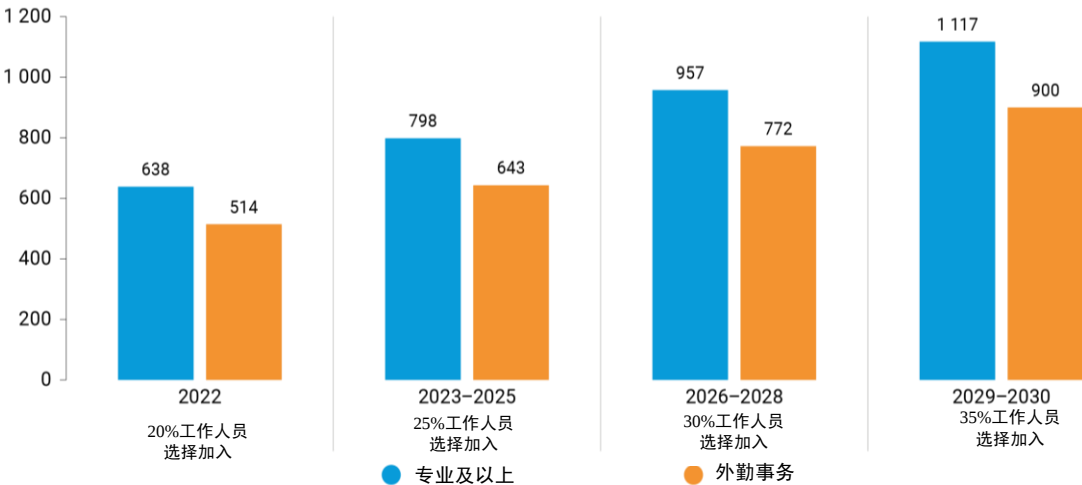
(百分比)



6. 图 A.三.五显示了根据上述假设，按职类分列的现职工作人员每年预测选择加入的人数。

图 A.三.五

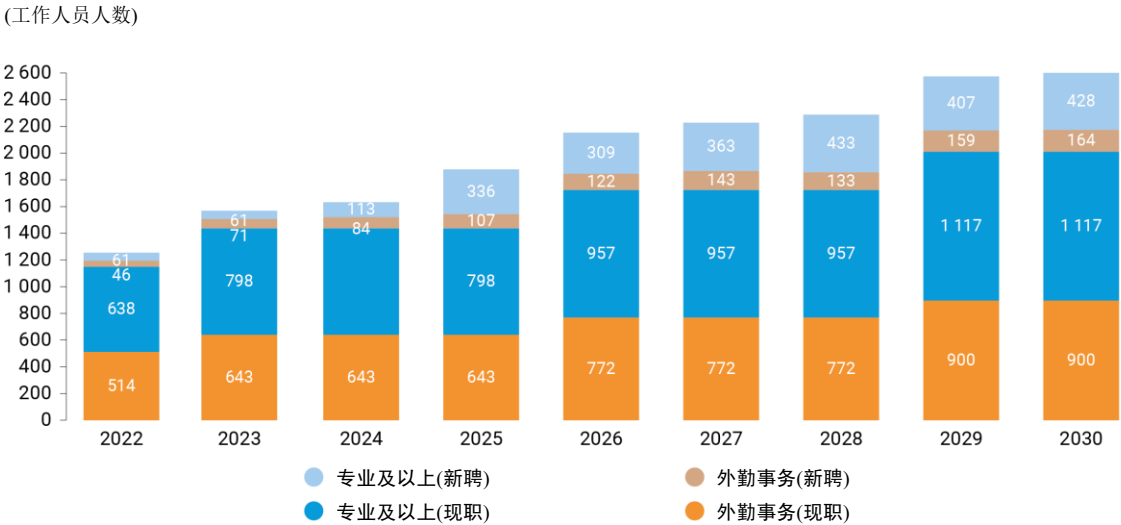
2022-2030 年按职类和按选择加入的工作人员百分比分列的现职工作人员每年预计参加流动作业的人数



C. 参与流动总人数预测

7. 下文图 A.三.六列出 2022-2030 年期间按职类分列的所有参与流动工作人员的预测人数，由新聘工作人员和选择加入流动的在职工作人员组成。

图 A.三.六
2022-2030 年按职类分列的所有参与流动工作人员的预测人数



D. 新办法下的派任期限与历史数据的比较

8. 表 A.三.1 概列截至 2018 年底符合条件的工作人员在非外地和外地工作地点任职平均年数与标准派任年限的比较。

表 A.三.1
按职类分列的符合条件的工作人员在非外地和外地工作地点任职平均年数

	H 和 A	B 和 C	D 和 E
专业及以上	8.8	5.3	4.5
外勤事务	5.1	6.0	6.6
标准派任年限	5.0	4.0	2.0

9. 平均而言，专业及以上职类工作人员在 H 和 A 类工作地点的任职年数比这些地点的标准派任年限多 3.8 年，在 D 和 E 类工作地点的任职年数比标准派任年限多 2.5 年。外勤事务职类工作人员在 D 和 E 类工作地点的任职年数比标准派任年限多 4.6 年；在 H 和 A 类工作地点任职年数与标准年限大致相同。

10. 鉴于此，根据工作人员流动新办法，在非外地和外地工作地点的平均任职年数将与各类工作地点的标准派任年限相一致，即 H 和 A 类工作地点为 5 年，B 和 C 类工作地点为 4 年，D 和 E 类(不带家属)工作地点为 2 年，预计外地和非外地工作地点之间的流动频率将显著增加。

11. 表 A.三.2 通过对专业及以上和外勤事务职类工作人员目前在非外地和外地工作地点的平均任职年数与标准派任年限办法的比较, 显示预测流动频率增幅概况。

表 A.三.2

按职类分列的非外地和外地工作地点之间预测流动频率增幅

	从 H 或 A 类	从 B 或 C 类	从 D 或 E 类
专业及以上	1.8	1.3	2.3
外勤事务	1.0	1.5	3.3

注: 流动频率预计增幅是用在非外地和外地工作地点的平均任职年数除以标准派任年限得出的。例如, 在 H 和 A 类工作地点的专业及以上职类工作人员在这些工作地点的平均任职年数为 8.8 年, 而标准派任年限为 5.0 年(见表 A.三.1)。因此, 一旦任职年数与标准派任年限相一致, 预测流动频率增幅是 1.8 倍(8.8 年/5.0 年)。这一预测是根据同一艰苦条件组别内流动所对应的预期频率的最小增幅而计算的; 实际数字可能会因不同艰苦条件组别之间的流动而不同。

12. 随着任职年数与标准派任年限相一致, 在 H 和 A 类工作地点的专业及以上职类工作人员的流动次数预计将增加近一倍, 在 D 和 E 类工作地点的专业及以上和外勤事务职类工作人员的流动次数预计将分别增加一倍和二倍以上。这一办法将为工作人员提供调入或调出 D 和 E 类工作地点的机会, 从而确保工作人员有机会根据其资历和每个员额的具体职能性质, 在总部和非总部工作地点获得经验。

附件四

对预测流动费用的详细计算

1. 对 2022-2030 年期间流动费用的预测依据以下信息：(a) 附件三 C 节所载 2022-2030 年参加流动作业的预测人数；(b) 在各部、总部以外办事处和区域委员会之间以及调入或调出外地特派团进行地域流动的工作人员百分比；(c) 2013-2018 年期间流动的直接费用平均数；(d) 按资金来源分列的流动直接费用的构成。对 2022-2030 年期间流动费用的预测方法详见如下。

A. 地域流动

2. 图 A.四.一和表 A.四.1 列明 2014 年至 2018 年专业及以上和外勤事务职类工作人员地域流动的次数和百分比。

图 A.四.一
2014-2018 年专业及以上和外勤事务职类工作人员在非外地实体之间以及调入或调出外地实体的地域流动次数

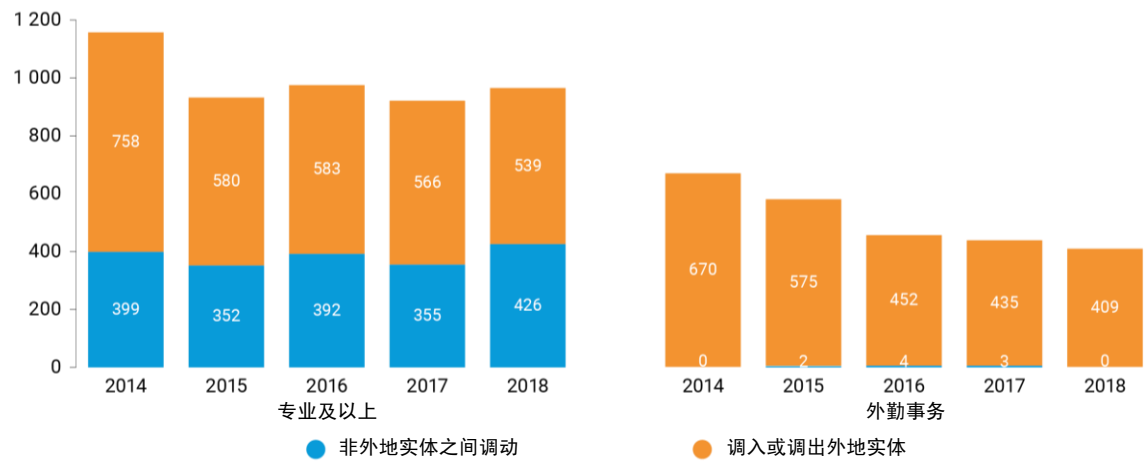


表 A.四.1
2014-2018 年专业及以上和外勤事务职类工作人员在非外地实体之间以及调入或调出外地实体的地域流动情况

(百分比)

	在非外地实体之间	调入或调出外地实体
专业及以上	39.2	60.8
外勤事务	0.4	99.6

3. 专业及以上职类工作人员每年平均进行 990 次地域流动。这一职类的工作人员平均有 39.2%在非外地实体之间流动，60.8%调入或调出外地实体。外勤事务职类工作人员每年平均进行 510 次地域流动，其中平均 0.4%在非外地实体之间流动，99.6%调入或调出外地实体。

4. 图 A.四.二和表 A.四.2 列明 2014 至 2018 年按艰苦条件组别分列的专业及以上和外勤事务职类工作人员在工作地点之间的地域流动次数和百分比。

图 A.四.二

2014-2018 年按艰苦条件组别分列的专业及以上和外勤事务职类工作人员在工作地点之间的地域流动次数

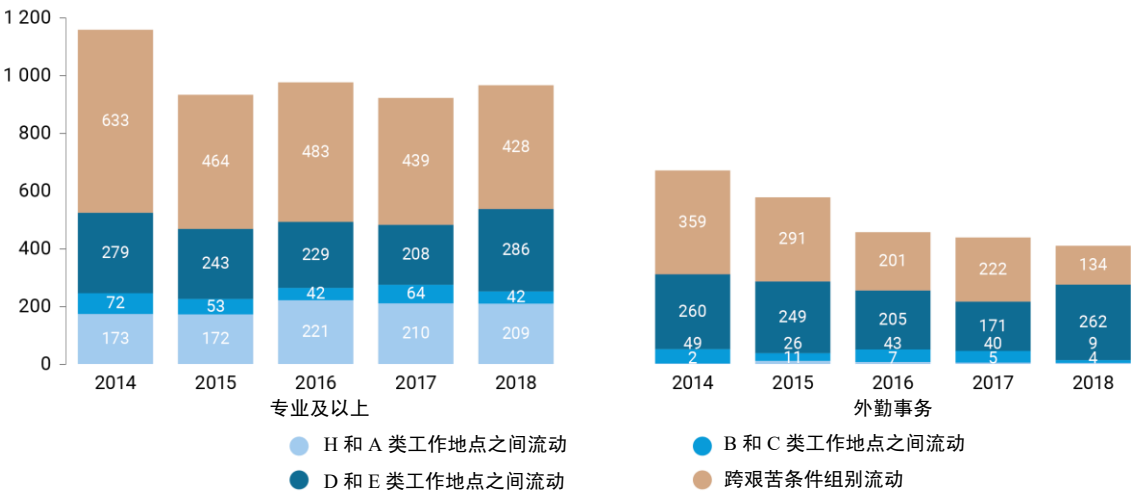


表 A.四.2

2014-2018 年按艰苦条件组别分列的专业及以上和外勤事务职类工作人员在工作地点之间的地域流动情况

(百分比)

	H 和 A 类 工作地点之间	B 和 C 类 工作地点之间	D 和 E 类 工作地点之间	跨艰苦 条件组别 ^a
专业及以上	20	6	25	49
外勤事务	1	7	45	47

^a 在跨艰苦条件组别的流动中，平均有 86%的工作人员调入或调出 D 和 E 类工作地点。

5. 2014-2018 年期间专业及以上职类工作人员每年平均进行的 990 次地域流动中，平均有 20%是在 H 和 A 类工作地点之间流动，6%在 B 和 C 类工作地点之间流动，25%在 D 和 E 类工作地点之间流动，49%是跨艰苦条件组别流动。同一期间，外勤事务职类工作人员每年平均进行 510 次地域流动，平均有 1%在 H 和 A 类工作地点之间流动，7%在 B 和 C 类工作地点之间流动，45%在 D 和 E 类工作地点之间流动，47%是跨艰苦条件组别流动。

B. 直接费用

6. 只有当工作人员改变工作地点时才产生直接流动费用，包括经常性费用和一次性费用。经常性费用包括不搬迁津贴和流动津贴(适用于第二次流动的工作人员)。一次性费用包括搬迁补助金、派任津贴和差旅费。

7. 实际支付额取决于若干因素，如职类和职等、受扶养家庭成员人数、工作人员调往的工作地点的分类和指定类别、派任期限以及工作人员以往派任次数。因此，费用可能会逐年波动。

8. 为了提供关于工作地点流动的直接费用的信息，秘书处分析了 2013 至 2018 日历年进行的流动以及与这些流动相关的付款，以得出每人每次流动的直接费用平均数。本报告提供了 2018 年国际征聘工作人员 1 827 次工作地点流动的详细数据，并提供了 2013-2018 年期间直接费用平均数概况(见表 A.四.3)。

2018 年流动的经常性费用

9. 秘书处分析了工资单数据，以确定向 2018 年流动的工作人员所支付的经常性费用。这一年向 930 名工作人员支付了款项。应当指出，由于流动津贴资格规则规定工作人员必须之前已连续任职至少五年，因此一些工作人员要到今后某一年才能领取 2018 年流动产生的津贴。

10. 向这 930 名工作人员支付的款项共计 6 925 600 美元，¹ 其中 1 408 700 美元付给在部门、总部以外办事处和区域委员会(即非外地实体)之间进行工作地点流动的工作人员，5 516 900 美元支付给调入或调出外地特派团的工作人员。向每名工作人员支付的经常性费用平均数是 7 400 美元。

2018 年流动的一次性费用

11. 还从秘书处的企业资源规划系统“团结”系统中整合了与 2018 年在各部门、总部以外办事处和区域委员会(即非外地实体)之间进行工作地点流动相关的一次性费用的数据。2018 年在非外地实体之间进行工作地点流动的 426 名工作人员中记录了 401 人的一次性费用。与 2018 年流动有关的一次性费用共计 12 984 700 美元。这 401 名工作人员每人的一次性费用平均数是 32 400 美元。

12. “团结”系统还记录了与调入或调出外地特派团有关的工作地点流动的一次性费用。2018 年，718 名工作人员调入或调出外地特派团的一次性费用总数是 15 124 800 美元。上述工作人员每人的一次性费用平均数是 21 100 美元。

直接费用概况

13. 表 A.四.3 汇总按流动类别分列的 2018 年地域流动直接费用总数。

¹ 为便于理解，付款和费用都按百位整数四舍五入。

表 A.四.3
2018 年工作地点流动直接费用汇总

(百万美元)

	经常性费用	一次性费用	共计
工作人员在各部、总部以外办事处包括区域委员会之间的流动	1.4	13.0	14.4
工作人员调出或调入外地特派团	5.5	15.1	20.6
共计	6.9	28.1	35.0

14. 2018 年，与各部、总部以外办事处和区域委员会之间工作地点流动相关的直接费用为 1 440 万美元，外地特派团之间流动的直接费用为 2 060 万美元，共计 3 500 万美元。表 A.四.4 列示按资金来源分列的直接费用。

表 A.四.4
按资金来源分列的直接费用构成

(百万美元)

	经常性费用		一次性费用	
	(数额)	(百分比)	(数额)	(百分比)
经常预算	2.0	28.7	9.6	34.0
维持和平行动	3.8	55.1	10.6	37.9
自愿基金和其他基金 ^a	1.1	16.2	7.9	28.1
共计	6.9	100.0	28.1	100.0

^a 其他基金系指无法归入经常预算、维持和平行动或自愿基金的基金。这些基金主要包括自我保险计划、法庭分摊基金、费用回收和共同出资基金。

15. 表 A.四.5 汇总 2015 至 2019 年按资金来源分列的持有定期、连续和长期合同的专业、主任和外勤事务职类工作人员人口趋势，其中经常预算、维持和平行动以及自愿基金和其他基金的平均费用占比分别为大约 38%、42%和 20%。

表 A.四.5

2015-2019 年按资金来源分列符合条件的工作人员人口趋势

	经常预算		维持和平预算		自愿基金和其他基金 ^a	
	(工作人员人数)	(百分比)	(工作人员人数)	(百分比)	(工作人员人数)	(百分比)
2015	4 678	36.0	5 746	44.2	2 572	19.8
2016	4 678	37.5	5 489	44.0	2 302	18.5
2017	4 808	39.0	5 285	42.9	2 236	18.1
2018	4 936	38.6	5 153	40.3	2 708	21.1
2019	5 065	39.3	4 851	37.7	2 963	23.0

^a 其他基金系指无法归入经常预算、维持和平行动或自愿基金的基金。这些基金主要包括自我保险计划、法庭摊款基金、费用回收和共同出资基金。

16. 表 A.四.6 比较 2013-2018 年直接费用平均数。

表 A.四.6

2013-2018 年每人每次流动的直接费用平均数

(美元)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	平均数 (2016- 2018)
工作人员在各部、总部以外办事处 和区域委员会之间流动的一次性费 用平均数	43 800	39 800	34 600	31 800	37 500	32 400	33 900
工作人员调出或调入外地特派团 的一次性费用平均数	17 500	15 200	19 800	17 300	17 400	21 100	18 600
工作人员每次流动的经常性费用总 数平均数	9 000	6 300	7 200	7 100	7 400	7 400	7 300

17. 表 A.四.7 对 2016 至 2018 年流动费用总数与所有国际工作人员薪金加一般工作人员费用的费用总数进行比较。

表 A.四.7

2016-2018 年流动费用总数与所有国际工作人员薪金加一般工作人员费用总数的比较

(百万美元)

	2016	2017	2018
流动费用总数 ^a	40.6	40.8	35.0
薪金加一般工作人员费用的费用总数 ^b	3 316.5	3 338.5	3 279.8
等值百分比	1.2	1.2	1.1

^a 相当于在 12 个月内向当年调动的工作人员支付的款项。

^b 相当于在日历年内向国际工作人员支付的款项。

18. 流动费用总数因此相当于平均占 2016 至 2018 年所有国际工作人员薪金加一般工作人员费用总数的 1.2%。

19. 表 A.四.8 列示根据上述分析所作 2022-2030 年期间预测流动费用总数，并按构成部分和年份分列，经常预算、维持和平行动以及自愿基金和其他基金的费用占比分别为大约 30%、50%和 20%。

表 A.四.8
2022-2030 年流动费用预测

(美元，按百位整数四舍五入；工作人员流动次数)

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
工作人员在各部门、总部以外办事处和区域委员会之间每次流动的一次性费用平均数(根据 2016-2018 年平均数计算)	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900	33 900
工作人员在各部、总部以外办事处和区域委员会之间的预测流动次数									
专业及以上(39.2%)	274	337	357	444	496	517	545	597	605
外勤事务(0.4%)	2	3	3	3	4	4	4	4	4
小计(1) ^a	9 356 400	11 526 000	12 204 000	15 153 300	16 950 000	17 661 900	18 611 100	20 373 900	20 645 100
工作人员调出或调入外地特派团每次流动的一次性费用平均数(根据 2016-2018 年平均数计算)	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600	18 600
工作人员调出或调入外地特派团的预测次数									
专业及以上(60.8%)	425	522	554	689	770	803	845	926	939
外勤事务(99.6%)	558	711	724	747	890	911	901	1 055	1 060
小计(2) ^a	18 283 800	22 933 800	23 770 800	26 709 600	30 876 000	31 880 400	32 475 600	36 846 600	37 181 400
工作人员每次流动的经常性费用总数平均数(按 2016-2018 年平均数计算)	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300	7 300
预测的工作人员流动总次数	1 259	1 573	1 638	1 884	2 160	2 235	2 295	2 583	2 609
小计(3) ^a	9 190 700	11 482 900	11 957 400	13 753 200	15 768 000	16 315 500	16 753 500	18 855 900	19 045 700
共计(1+2+3)	36 830 900	45 942 700	47 932 200	55 616 100	63 594 000	65 857 800	67 840 200	76 076 400	76 872 200
按资金来源分列的流动费用									
经常预算	11 057 600	13 794 100	14 390 300	16 690 800	19 087 200	19 765 900	20 358 100	22 833 300	23 071 800
维持和平行动	18 713 000	23 339 400	24 354 000	28 278 900	32 328 200	33 481 400	34 498 300	38 674 900	39 080 700
自愿基金和其他基金 ^b	7 060 300	8 809 200	9 187 900	10 646 400	12 178 600	12 610 500	12 983 800	14 568 200	14 719 700

^a 小计反映每次流动的平均费用乘以某一年的预测流动次数。

^b 其他基金系无法归入经常预算、维持和平行动或自愿基金的基金。这些基金主要包括自我保险计划、法庭分摊基金、费用回收和共投资基金。