

# 紧急情况下的人员配备

12 二月 2025

## 關鍵點

- 尽量不设立“快速招聘”的职位（这些职位需要在之后的紧急状态后阶段纳入主流或予以消减）
- 最大限度地增加本国工作人员参与应急工作的机会，包括通过特派团和外勤事务类别的职位参与应急工作
- 敦促行动部门利用待命合作伙伴部署、编外工作人员、临时委派/任命和机构特派团来稳定应急响应形势，而不是借助快速招聘的职位
- 在紧急状态宣布到期后的下一个年度方案周期进行人员配备审查，以便针对紧急状态宣布后阶段进行战略规划

## 1. 概述

紧急情况发生后，一般需要立即增加工作人员，以扩充难民署现有的派驻人员并加强应对能力（“扩大”期），并有可能随后在紧急状态宣布后阶段（“收缩”期）迅速调整人员规模。以下各节详细介绍了在宣布紧急状态后应遵循的新方法。

## 2. 與應急行動的相關性

这些指南概述了一种成本效益高、无缝衔接的应急人员配备战略方法，可最大限度地减少关键时刻的人员缺口，并降低紧急状态宣布到期后人员配备预算过高的风险。

## 3. 主要指導

下表概述了紧急情况的各个阶段，包括“紧急增援”、“为可持续应急行动做准备”，然后是更长、更可持续的阶段，总共可持续长达20个月。这些时间表仅供参考，因为紧急情况并不总是有相同的模式、规模或持续时间。因此，“扩大”期并不一定要经历所有阶段，而“收缩”期可能会来得更早。

| 期限                 | 一. “扩大”                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                           | 二. “收缩”                                                                                                                 |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 阶段                 | a. 紧急增援                                                                                                                                                                                                                                                  | b. 为可持续应急行动做准备                                                                                                                                                                      | c. 更可持续的响应                                                                                                                                                | d. 紧急状态宣布后                                                                                                              |
| 月数（暂定）             | 1 - 3                                                                                                                                                                                                                                                    | 4+                                                                                                                                                                                  | 8-20+                                                                                                                                                     | 紧急状态宣布到期后的第一个方案周期                                                                                                       |
| 应急人员安排（按优先因素的顺序排列） | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 改变国内人力资源的用途</li> <li>◦ 第一响应机制（区域）</li> <li>◦ DESS增援小组</li> <li>◦ 内部紧急名册机制</li> <li>◦ 机构特派团</li> <li>◦ 内部临时委派</li> <li>◦ ITA/外部临时任命</li> <li>◦ ETA</li> <li>◦ 待命合作伙伴</li> <li>◦ UNV</li> <li>◦ 关键快速招聘</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ ITA/ETA</li> <li>◦ 机构特派团</li> <li>◦ 待命合作伙伴</li> <li>◦ 内部紧急名册机制</li> <li>◦ UNV</li> <li>◦ 当地个人承包商（包括项目署）</li> <li>◦ 快速招聘（第7-8个月）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 快速招聘</li> <li>◦ ITA/ETA</li> <li>◦ 机构特派团</li> <li>◦ 待命合作伙伴部署</li> <li>◦ UNV</li> <li>◦ 当地个人承包商（包括项目署）</li> </ul> | 适当规模的紧急情况发生后阶段人员配备： <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 待命合作伙伴</li> <li>◦ UNV</li> <li>◦ 当地个人承包商（包括项目署）</li> </ul> |
| 下一阶段需要采取的行动        | 为TA启动待命合作伙伴/编外工作人员申请和职位申请                                                                                                                                                                                                                                | 确定最低的快速招聘需求并公布职位（第4-5个月）                                                                                                                                                            | 进行全面的人员配备审查                                                                                                                                               |                                                                                                                         |

## 一. “扩大” 期

### a) 紧急增援（第1至3个月）：

在已宣布的紧急状态下，应按优先因素的顺序，通过以下机制来满足紧急人员需求（适用于国内外的本地和国际工作人员）：

- 改变现有的国内工作人员的用途（重新部署、采用当地特派团的形式）（代表的权力，经相关

人员同意) □

- 利用区域局第一响应机制 (区域局主任的权力□□)
- 请求部署DESS增援小组 (行动部门通过区域局向DESS提出请求□□)
- 请求部署DESS紧急名册 (行动部门通过区域局向DESS提出请求□□)
- 外派其他行动部门/总部工作人员 (行动部门/区域局向行动部门/区域局/总部提出请求□□)
- ITA/ETA□对于P级工作人员, 行动部门/区域局创建并直接向DHR ETSU提出请求或通过人力资源小组提出请求; 对于GS/NPO□行动部门创建和申请TA□□
- 请求动用待命合作伙伴 (行动部门/区域局向DESS提出请求, 指出可能会延迟8周以及待命合作伙伴可能没有资金/合适人选□□)
- 请求UNV部署志愿人员 (符合条件的国际联合国志愿人员可参加为期三个月的应急小组任务, 或作为标准的联合国志愿人员部署);
- 如有必要, 通过“快速招聘”请求设立数量有限的必要职位, 以保持应急行动的可预测性并降低声誉受损风险 (例如, 在紧急情况规模较大或发生在难民署没有多少派驻人员的地点时) ——行动部门通过区域局向DHR和DSPR提出请求□

扩大后的员工队伍的目标构成是, 工作人员和编外人员的比例最高为70:30, 即行动部门的编外人员总人数 (包括紧急情况前的编外人员) 不应超过允许的最高比例30%。

建议国家行动部门立即为下一阶段制定计划, 确定所需的人员, 包括待命合作伙伴/编外人员以及当地和国际临时委派/任命人员。

#### **b) 为可持续的应急行动做准备 (4个月以上) :**

应急人员编制将主要通过继续针对当地和国际工作人员做出快速增援安排来解决, 包括ITA/ETA□特派团、待命合作伙伴、紧急名册机制、当地个人承包商和联合国志愿人员, 以及在特殊情况下, 为必要的职位快速招聘人手。

扩大后的员工队伍的目标构成仍为在工作人员与编外人员之间保持70:30的比例。不过, 可以通过ETA按上述规定雇用编外人员, 然后将其视为工作人员。包括紧急情况前阶段在内, 行动部门口的编外人员总数不应超过允许的最高比例30%。

同时, 如果需要, 行动部门将计划设立最低限度的员额, 通过快速招聘模式进行宣传 (在第6个月之前向DHR和DSPR/RMPB提交提案) :

- 在第6个月之前, 行动部门将通过区域局提出通过“快速招聘”机制公布的最低职位数。必须预见到拟设立的当地和国际职位在委派后需要工作整整12个月的时间 (如果不需要, 则应利用其他临时人员配备安排) 。
- 可考虑进行快速招聘的职位除其他外, 还包括主要领导职位 (分办事处/外地办事处主任)、管理和职能职位 (难民署内部职位/对难民署至关重要的职位, 如: 人力资源、供应、机构间协调□ CBI□财务、行政、方案和保护管理职位)。将利用待命合作伙伴安排□ITA/ETA□合格的联合国

志愿人员和当地个人承包商来承担技术职能，如住所、公共卫生、水卫和场地规划。可以在国内雇用当地的个人承包商。有了医疗保险后，就可以从国外部署国际个人承包商。

- 快速招聘草案将与DHR和DSPR共享以供其审查，然后提交给RPMB。DHR将审查技术正确性，如职位编号、职称和分类一致性，并根据应急职能要求，征求DESS的意见。
- 应敦促RPMB就人员配备构成的适当性征求DESS的意见。

## 国内安排的特殊考虑因素

- 总体而言，难民署主张，员工队伍规划应尽可能考虑本国员工队伍解决方案的优势，以加强专门技能和知识并建立可持续性。
- 在紧急增援阶段之后，应鼓励行动部门根据差距分析确定当地劳动力需求，并优先使用临时任命，临时任命可延长至两年。
- 在这一紧急阶段，谨慎的做法可能是减少设立通过“快速招聘”程序公布的本国职位，因为这些职位的预计任期较长。
- 应鼓励设立外勤事务(FS)类职位，作为国际专业人员职位的替代选择，以便将适当的技能传授给该国当地招聘的员工。FS职位也可通过“快速招聘”程序公布。
- 对于具体的、有时限的职能，如登记人员或其他技术职能，可选择当地个人承包商（包括当地项目署）或本国的联合国志愿人员。

## c) 更可持续的应急行动（第8至20个月以上）：

最低限度的“快速招聘”结果将在第8或9个月完成，新任命的工作人员将被重新分配、部署并开始履行职责。从（重新）委派之日起，这些职位预计将持续工作12个月。

其他人员需求将通过ITA/ETA特派团、部署待命合作伙伴、联合国志愿人员或当地个人承包商来满足。

扩大后的员工队伍的目标构成是，通过“快速招聘”和其他员工安排任命的工作人员之间的比例不超过30:70，工作人员和编外人员之间的比例不超过70:30。

所有受益于通过“快速招聘”设立职位的紧急行动部门都必须在紧急状态宣布到期后的第一个方案周期之前完成强制性的人员配备审查，作为人员规划工作的一部分。该审查的目的是确定前瞻性战略优先事项，以满足紧急情况“收缩”期内的保护、援助和协调需求，并在这些优先事项的基础上，商定所需人员编制和预算。强制性员工队伍规划工作必须在整个国家行动部门内开展（不仅仅是紧急职位的设立），并根据新的交付成果/产出调整资源。

建议国家行动部门与区域局合作，在DHR的支持下，指定一个牵头实体（一个多职能小组）来开展人员配备审查。这些审查将从战略角度评估人员配备水平、组织结构、机构设立和职能，确保最近的紧急行动与代表处的总体目标保持一致。

审查过程应侧重于结构和人员配备方面的考量，重点是职位和机构，而不是个人。审查包括四个阶段：

数据收集（包括分析和访谈）、发现（包括确定的差距）、建议（提出纠正措施）、决策和实施。在整个过程中，应与相关利益攸关方共同核实关键发现，并由高级管理层批准提出建议的最终报告。有关职位变动的建议应按照资源分配框架[RAF]中概述的权限来执行，而与个人有关的干预措施则应通过人力资源行动计划进行处理。[《难民署工作人员规划手册》](#)第13页第51-60段和第29-35页附件8提供了方法和实用的人员配备审查工具包。

## 二. “收缩”期

### d. 紧急状态宣布后阶段（第一个方案周期后/快速招聘后第一年）

最迟在第二个月，将在行动部门中进行适当的人员规模调整。仍担任必要的“快速招聘”职位的工作人员应完全纳入行动部门的人员结构，必要时可得到待命合作伙伴、国际和本国编外工作人员（当地个人承包商和联合国志愿人员）的支持。项目署和其他承包商如果在紧急情况下接受了6-12个月的国际ETA可以在ETA结束时恢复其最初的编外人员合同，视需求而定。

## 4. 政策和指南

[\(Chinese\) UNHCR/HCP/2023/01 Policy on Emergency Preparedness and Response](#)

## 5. 主要聯繫人

DHR委派和人才管理科（非特定职能邮箱）