



# 理 事 会

第 347 届会议，2023 年 3 月 13-23 日，日内瓦

计划、财务和行政管理部分

PFA

人事分项

日期：2023 年 2 月 20 日

原文：英文

第十四项议程

## 《2022–2025 年人力资源战略》实施情况进展报告

### 文件目的

理事会在第 343 届会议(2021 年 11 月)上核可了《2022-2025 年人力资源战略》。该项人力资源战略旨在确保拥有一支在能力、效率和操守方面均达到最高标准的职员队伍，同时适当考虑到旨在改善劳工组织职员队伍多样性(包括在性别平等性和地域多样性方面)的行动计划，也旨在解决代表性不足、与三方成员相关的经验以及为青年和年轻专业人员提供机会的问题。本文件介绍了劳工局 2022 年在实现《人力资源战略》主要交付目标方面取得的进展(见决定草案：第 36 段)。

**相关战略目标：**无。

**主要相关成果目标：**保障性成果目标 C：优化资源利用。

**政策影响：**无。

**法律影响：**无。

**财政影响：**无。

**需采取的后续行动：**无。

**作者单位：**人力资源开发司(HRD)。

**相关文件：**理事会文件 GB.347/PFA/INF/7、GB.343/PFA/14、GB.337/PFA/11。

## ▶ 导言

---

1. 理事会在第 343 届会议(2021 年 11 月)上核准了《2022-2025 年人力资源战略》，并要求劳工局在执行该战略时考虑到所提供的指导，以期吸引、征聘和留住一支在能力、效率和操守方面均达到最高标准的职员队伍，同时适当考虑到性别平等性和地域多样性，并解决代表性不足、与三方成员相关的经验以及为青年和年轻专业人员及残疾人提供机会的问题。<sup>1</sup>
2. 《2022-2025 年人力资源战略》包含以下成果目标：
  - (1) **打造具有面向未来的合适技能的多元化职员队伍**：提升雇员的敬业度和包容性——吸引、培养、使用和留住多元化的合格职员和领导者。
  - (2) **营造相互尊重和赋权型的环境**：加强领导力、道德行为和责任感，营造相互尊重的环境。
  - (3) **通过人力资源职能的创新和数字化，利用技术实现高效的人力资源服务**：人力资源技术、数字化和分析。
3. 本报告介绍了劳工局 2022 年在实现《人力资源战略》的主要交付目标方面取得的进展。将在 2023 年底根据拟定的里程碑，针对各项选定关键指标的目标完成情况汇编具体的进展报告，并适时提交至理事会。

## ▶ 在主要交付目标方面取得的进展

---

### 成果目标 1：打造具有面向未来的合适技能的多元化职员队伍

#### 1.1. 重点领域：规划未来的职员队伍需求

4. 经过对联合国其他组织的广泛研究和对标分析以及与职员工会的谈判，于 2022 年 8 月推出了适用于专业和一般事务类职位的新版**最低教育程度和经验要求**。最低教育程度和经验要求用于征聘和选拔目的，对其采取一致方法可以为职员、管理者以及内外部申请人提供清晰性和透明度。此外，确保对职位规定的最低要求能够反映实际需要，并考虑到在现代全球工作场所的相关求职经验(特别是与三方成员相关的经验)的性质和价值，可以降低这些要求对职员队伍多样性构成不必要障碍的风险。<sup>2</sup> 修订后的最低要求确保了对同一职等的所有职位不论其所属职业类别如何，都要求相同的教育程度和经验年限。还对国际一级的工作经验进行了明确定义，并提供了用相关领域的大学初等学位和额外的相关经验年限取代更高一级学位要求的可能性，这为教育

---

<sup>1</sup> 理事会文件 GB.343/PV，第 721 段。

<sup>2</sup> 如《关于增强国际劳工组织职员队伍多样性的行动计划》(理事会文件 GB.337/PFA/11)举措 3 所述。

程度和经验要求提供了一套更加公平、一致的方法，也更适合今天的工作环境。另外，正在对**语言方面的最低要求**进行审查并使之标准化，同时认识到在某些职位类别上可能会有一些差异。

5. 在努力确定最低要求的同时，对总部一般事务类和世界各地专业级别的岗位审查也取得了进展。已经为技术专家和评估专家类职位制定了新的**通用职务说明**，对法律专家类职位的相关工作正在进行当中。今年将对行政类辅助性工作的职务说明进行审查。劳工组织的通用职务说明为征聘、绩效考核和职业发展提供了基本的结构框架。正如管理当局与职员工会目前正在谈判的新集体协议所预见的那样，修订版通用职务说明将在最终确定后按职位类别予以实施，供在职人员和空缺职位使用。
6. 鉴于技能展望、技能摸底和技能差距分析是战略性职员队伍规划的组成部分，2022年，劳工局在制定总干事计划和预算草案的同时，审查了启动**技能摸底工作**的准备步骤。这一方法是基于以下认识，即总体技能规划工作必须植根于本组织的战略目标，从明确的愿景出发，面向未来的技能需求加以推进。第一阶段的工作将侧重于世界各地政策部门和技术专家的技能。工作计划规定在2023年8月底之前选出一套技能摸底工具并为劳工组织的技术性交付制定综合技能框架。随后将对当前技能情况和未来技能需求进行摸底。将对技能、资源及其全球分布情况进行差距分析，并在2023年底前制定战略，通过职员发展或招聘来填补这些差距。

## 1.2. 重点领域：吸引、征聘和任用多元化的职员

7. 劳工组织于2022年通过征聘、派任和安置系统(RAPS)发布了77份**空缺岗位公告**。2022年，从发布空缺岗位公告到作出甄选决定的平均时间为172天。在发展合作项目方面，填补了117个专业职位空缺。发展合作职位的任命周期在2022年继续受到定期监测。就**关键项目的职位**而言，2022年从发布空缺公告到选定者最终入职之间的平均天数为124天(与前三年的平均145天相比进一步减少)。在作出甄选决定到选定者最终入职所需的平均时间方面，发展合作职位整体上呈现出了类似的变化趋势(从过去三年的68天减少到2022年的62天)。
8. 通过开展**宣传活动**提高多样性是《2022-2025年人力资源战略》的一项关键内容，2022年对此采取了初步措施。除了继续保持以往的做法，将RAPS系统发布的每一项空缺岗位公告都通报给三方成员，以期增加申请人数量并提高多样性之外，劳工局还采取了新的宣传举措，例如在劳工组织企业**社交媒体**账户上发布关键空缺岗位公告。所有空缺，无论是RAPS系统发布的空缺还是发展合作空缺，都通过一家向国际组织和人道主义组织提供外联支助的专业公司发布和传播。该公司不仅拥有数量庞大的多元化合格候选人群体，还利用社交媒体工具扩大影响力。对于不易填补的具体空缺，该公司还帮助劳工组织提高申请数量，包括在性别和国籍方面，取得了令人鼓舞的初步成果。
9. 作为向新人才开展宣介工作的一部分，劳工组织于2022年参加了三次**招聘会**，之所以选择这些招聘会，是因为参与者预计将涵盖广泛的国籍和专业背景。除了参加现场活动外，还计划在2023年参加有针对性的虚拟招聘会，重点侧重达成多样性方面的某些具体目标，例如在妇女担任高级职位和录用残疾职员方面，并重点关注那些在职员代表性不足国家集中的区域举办的招聘会。已经与这些活动的组织者取得联系，并正在评估他们的建议。此外，还计划更好地对这些活动的参与者保持跟进，以便今后开展宣传活动。

10. 劳工组织还参与了几个项目，为具有不同工作背景的候选人建立**跨联合国系统名册**，目的是利用这些候选人名册，鼓励目标群体中的合格候选人提出申请。
11. 尽管开展了外联努力，但在改善**地域多样性**方面仍面临着重大挑战，特别是在被计入地域代表性的职员人数有限的情况下，这一职员群体仅占劳工组织职员总数的 22%。<sup>3</sup> 尽管如此，正如当前关于职员组成和结构的多样性展望报告所述，<sup>4</sup> 截至 2022 年 12 月 31 日代表性适当的国家数量比上一年有所增加，与 2021 年 12 月 31 日相比，代表性过高的国家数量略有减少。
12. 劳工局还积极致力于增加拥有**与三方成员相关工作经验**的职员人数，并对 2018 年以来的申请人进行分析，还对最近征聘职员的经验进行了分析。结果显示，从这些目标群体收到的反馈非常有限，突出表明需要与三方成员更密切地合作，以增加申请数量，重点是具体的相关职位。近年来，劳工组织系统性地接触了驻日内瓦的各国代表团，并通过劳工组织雇主活动局和工人活动局与雇主组织和工人组织对接，以鼓励广泛传播 RAPS 系统发布的空缺公告。将与三方成员协商，加大这方面的工作力度，包括在区域层面。
13. 劳工组织认识到在各级岗位上实现性别平等的重要性，《人力资源战略》包括这方面的指标，尤其关注需要解决更高级别职位上的性别平衡问题。“**劳工组织妇女职业指导方案**”于 2022 年 7 月 12 日启动，面向全劳工局在当前职等工作 3 年以上、希望晋升到更高职等的 P4 和 P5 级女性职员。共有 67 名学员参与其中。在中期评估中，超过 91% 的受访学员表示，该方案达到或超过了她们的期望值，且她们有能力将导师给予的指导加以运用。超过 87% 的受访者认为，该方案帮助她们获得了新的视角，有助于其理清思路和加深认识，对她们的职业发展起到了指引作用。
14. 正如当前关于职员组成和结构的多样性展望报告以及《**劳工组织 2022-2025 年性别平等行动计划**》报告中所指出的那样，截至 2022 年底，妇女在劳工组织高级职员岗位(持经常预算合同的 P5 及以上职位)中所占比例已达到 40%。虽然这是一项令人鼓舞的进展，但分类数据显示，仍需做出协同努力，解决 P5 和 D1 级岗位上的性别差距。
15. 联合国正在努力为妇女创造一个有利环境，其中一项重要工作是修订和延长**育儿假**这一应享待遇，为所有成为父母的官员统一提供 16 周的假期，为产妇本人提供额外的 10 周假期。这项修订后的应享待遇同等适用于各类职员，无论其合同类型如何，旨在支持实现工作场所性别均等和包容性的努力，并通过从孩子成为家庭成员之初就有效进行共同养育，在承担家庭和家务责任方面促进性别平等。这些措施还将增强员工的责任感，有助于将劳工组织打造成年轻一代的首选雇主，并更好地留住一支多元化程度更高、业务能力更强的职员队伍。接下来将重点就联合国大会提出的以下要求开展工作，即确保汇编有关利用率、职员满意度、支出、激励功能以及对岗位吸引力和职员留任影响方面的数据。
16. 虽然青年失业问题仍是一项全球关切，但为年轻一代提供有吸引力的雇主价值理念，也是劳动世界日益面临的一大挑战。2022 年，人力资源开发司推出了一项为期 6 个月的试点**反向辅导**方

<sup>3</sup> 仅包含那些须顾及地域分配的职位上的国际专业人员，即由劳工组织经常预算供资的 P、D 及以上职类的职员。

<sup>4</sup> 理事会文件 GB.347/PFA/INF/7。

案，由初级专业人员担任高级管理人员的导师，具体目标是改善各代人之间的沟通，让管理人员接触新技术并鼓励创新。在期终调查中，作出答复的所有高级管理人员均表示，他们能够从导师那里获得有益的见解，对在工作中使用新技术或引入创新更有信心，并因该方案而在态度、行为或管理风格上做出了改变。

17. 劳工组织力求成为**残疾人**的首选雇主。2022年8月，为所有职员推出了一项线上学习必修课程，旨在增强职员对促进残疾包容性的信心和承诺。该课程目前的完成率为80%。联合国系统内的几个其他组织正在以该课程为基础，为其职员开发残疾包容性课程。劳工局还建立了一个雇员资源小组，旨在为有残疾和/或家庭成员有残疾的劳工组织职员提供支持。

### 1.3. 重点领域：发展交付能力

18. 劳工组织受益于职员发展专项资金，人力资源开发司与联合培训委员会一道负责确保这些资金得到公平有效的使用。目前正在与联合培训委员会协商起草**劳工组织职员学习和发展政策**，其中着重指出，需要审查在获取职员发展资金方面的相关规则，以及在整个劳工局分配此类资金的程序。该项政策的最终确定和2023年技能摸底工作的成果将有助于制定《2024-2025年学习行动计划》。
19. 面对新冠肺炎疫情带来的限制，劳工组织向三方成员提供培训的能力尤其受到挑战。随着所有小组活动从面对面转向线上进行，迫切需要开展**数字工具使用培训**。“设计和促进数字培训”课程在2020-2021年给出了应急对策，现已成为一项标准课程。2022年11月至12月，27名劳工组织同事参加了这项活动；他们在对“你向同事推荐这类课程的可能性有多大？”这一问题的答复中，平均给出了9.43分的高分(满分为10分)。

## 成果目标 2：营造相互尊重和赋权型的环境

### 2.1. 重点领域：强化绩效问责制

20. 劳工组织在**绩效管理**方面表现良好。它有一套清晰的框架，得到了工作人员和管理人员的严格遵守。截至2022年12月31日，2022年的合规率统计为88%。2022年的考核周期期末报告应于2023年2月28日前提交。此外，虽然2022年对全球绩效考核评分情况进行的分析凸显了某些管理人员在评分方式上表现出的一些重要差异，但没有发现任何负面的文化或性别偏见。采用五分评分制使管理人员能够更容易地指出优势和需要进一步提高的领域，虽然平均打分有逐步增加的趋势，但也有越来越多的管理人员正在利用考核提出对职员绩效的关切。
21. 为了加强这种绩效文化，针对从管理人员到职员和团队各类受众设计了一套学习活动综合框架，并在2022年惠及了400多名工作人员和管理人员。该框架包括“管理我的绩效对话”、“有效的绩效管理”、“提供和接受反馈”和“成长对话”等主题，以及针对组织单位、项目团队和国家局制定的干预措施。将在2023年开发一个有关劳工组织绩效管理框架的电子学习模块。

## 2.2. 重点领域：新的工作方式

22. 随着所有职员在经历了新冠肺炎疫情期间的各种封锁和强制性远程办公之后开始返回办公室，许多人利用现有的政策选择了远程工作安排。劳工局认识到，在工作性质允许且不影响处理业务紧急状况的情况下，远程办公可以成为支持员工平衡工作和生活的有效工具，因此制定了**具体的远程办公准则**，帮助管理人员和其他职员确保远程办公的规划和组织方式符合其团队或科室的需求和优先事项，具有包容性且对所有人一视同仁。该文件于 2022 年 8 月发布，概述了工作人员和管理人员在落实此类安排方面的责任，并包含现行有关灵活工作安排的治理文件的链接。
23. 正在与职员工会就一项覆盖全劳工局的灵活工作安排新政策进行谈判。该政策将于 2023 年生效，其中承认，在显著技术进步的支持下，灵活的工作安排可以成功地用于比以往看来更广泛的工作岗位，从而为更多工作人员提供更好地平衡工作和生活的机会。尽管如此，应同时兼顾以下方面的明确规定：支持适度现场办公以满足业务运作需求的必要性，确保团队有专门时间碰头以开展合作的重要性，以及对在工作地点以外使用远程办公安排的明确限制。
24. 自新冠肺炎疫情暴发和新的灵活工作安排政策实施以来，远程办公方式逐渐普及，管理人员和工作人员迫切需要就如何在**混合团队**(一些同事现场办公，与此同时其他人居家办公，彼此轮流)中有效工作进行培训。2022 年，劳工局设计了一套综合方案来应对这些需求。该方案将以三种语言提供，其中包括关于管理混合团队的讲习班(2022 年 12 月进行了试点，将在 2023 年初继续举办)，以及支持实施新的灵活工作安排政策的一系列活动。
25. 在实施《人力资源战略》的第一年，职员**心理健康和福祉**在劳工局的议程上占据了重要位置，并采取了一系列相关举措。作为第一个《联合国心理健康和福祉战略(2018-2023 年)》的积极贡献者，劳工组织通过提供实物和财政资源，继续在整个联合国系统的心理健康和福祉合作中发挥突出作用。世界卫生组织的《工作场所心理健康指南》和劳工组织与世卫组织的联合政策简报将作为修订联合国全系统心理健康和福祉战略的基础，并将为《**劳工组织工作场所心理健康和福祉行动计划**》提供指引。此外，劳工组织于 2022 年首次参加了联合国全系统健康调查。这项调查在联合国职员当前面临的健康和安全风险以及新冠肺炎疫情对其身心健康造成的影响方面采集到了丰富数据。可以对这些数据进行进一步分析，以确定需要重点关注的健康风险因素，并指导未来的预防策略和干预措施。
26. 初步调查结果凸显了便利获取信息和培训的重要性。劳工组织内联网上含有心理健康和福祉方面的广泛资源，分布在不同界面，包括职员福利办公室网页、医务室网页和一个有关新冠肺炎的专门网页。劳工局目前正在采取措施，方便职员在一个单一界面上获取有关工作场所心理健康和福祉的信息和资源。该网页应于 2023 年第一季度完成。劳工局还为管理人员和职员提供了大量学习机会，包括：有关在危机时期进行压力管理和增强韧性等主题的网络研讨会、同行互助志愿者在线项目、“领英学习”平台上的幸福感渐进式电子学习课程以及“探索自我”讲习班，从中可以获取提高专注力、增强自我意识和韧性方面的有益工具。

### 2.3. 重点领域：相互尊重和符合道德操守的工作场所

27. 实现相互尊重和符合道德操守的工作场所的关键一点在于，确保能够发现、有效处理和适当处罚不尊重和不道德的行为。正在努力更新劳工局的**反骚扰政策**，使其符合劳工组织《2019 年暴力和骚扰公约》(第 190 号)所载的原则并保障相关权利，同时确保本组织的报告和调查职能能够受益于联合国系统行政首长协调理事会性骚扰问题工作队的工作成果。这需要与全劳工局的一系列行为体开展协调配合，包括道德操守干事、调解人、职员福利干事、医务室、职员代表和高级管理层。
28. 劳工组织对一切形式的暴力和骚扰以及其他形式的严重不当行为和不道德行为制定了明确的**零容忍政策**；在特别严重的情况下，劳工局果断实施立即开除的处罚。对于情节较轻的不当行为也不予容忍，一向以某种形式的行政回应予以处理；尽管如此，《职员条例》目前规定的处罚范围仍较为有限。为了支持一系列更加具体因而也更为有效的纪律措施，劳工局制定了新的规定，引入了**更广泛的处罚手段**，并制定了一套更明确的程序来进行纪律管理。这些措施有待与职员代表进一步协商，预计将于 2023 年出台。
29. 2022 年全年，劳工组织与其设在都灵的国际培训中心合作，对联合国秘书处的“携起手来，相互尊重”电子学习模块进行调整，以体现劳工组织关于**性骚扰**的定义和政策。从 2023 年 3 月起，该电子学习模块的劳工组织版本将以英文、法文和西班牙文提供，并成为所有职员的必修课程。另一个关于防止性剥削和性虐待的强制性电子学习模块已于 2021 年 11 月推出，目前完成率为 92%。除了要求职员在这些重要领域接受强制性培训之外，劳工局还采取了进一步措施，在雇用新职员之前，通过“联合国人力资源服务全球中心(One HR)”这一联合国全系统设施进行一系列背景调查(包括 ClearCheck、国际刑警组织和其他机构的背景调查)，从而确保职员和受益人都受到保护。

## 成果目标 3：通过人力资源职能的持续创新和数字化， 利用技术实现高效的人力资源服务

### 3.1. 重点领域：人力资源技术/数字化

30. 虽然劳工组织全球**电子文件系统**项目仍处于初期阶段，但人力资源开发司已试行一项举措，限制用纸墨打印和签署文件，并将劳工组织的个人档案数字化，其格式能够保持信息的完整性和保密性，并让劳工组织能够在全球系统启用时顺利迁移到该系统。
31. 2022 年，出于劳工组织致力成为**残疾人士**首选雇主的承诺，劳工局参加了国际电信联盟组织的一个覆盖整个联合国系统的项目，以评估在线工作申请和招聘系统的无障碍情况。项目给出的报告指出了劳工组织的在线招聘系统(ILO Jobs)可加以改进的方面，从而更好地便利残疾(特别是与视力有关的残疾)人士提交申请。在收到报告后，人力资源开发司对系统用户可以自行解决的所有问题进行了内部处理，并将其他一些问题提交给服务供应商处理，其中的一些问题现已得到解决，这不仅让劳工组织也让该系统的所有其他用户从中受益。

32. 2022 年开展的另一项重要的数字化工作是启用了旨在增强**劳工组织人才综合管理系统(ILO People)用户支持功能**的服务管理工具。新工具取代了通过电子邮件、电话和“微软团队”软件提供的临时支持，好处包括：为用户提供统一界面；可以即时查询请求处理状态；更好地确定优先处理次序；通过门户中提供的相关文章，支持用户自助解决问题；改善对请求的管理、分析和报告。向该工具的过渡非常顺利，请求数量表明员工已经成功完成了过渡。我们已经看到了在请求类别上呈现的有趣趋势，这将有助于我们规划未来的工作。

### 3.2. 重点领域：人力资源分析

33. 劳工组织的人才管理系统(ILO People)是一个来自外部供应商的“服务软件”产品。近年来，供应商一直在升级现有的报告工具，到 2022 年人力资源开发司开始能够利用这一功能。开发了以下**交互式实时面板**，提供给从事学习和招聘活动的用户：岗位空缺公告和招聘公告之候选人的申请人原始资料；申请人的性别分组以及 RAPS 招聘流程第 2 阶段和第 3 阶段的资料；强制性电子学习课程的学习完成情况报告；以及治理课程(风险管理、采购以及劳工组织环保行动)的完成数据。
34. 这些面板的优势在于，相关同事可以对数据进行实时访问，不再需要手动运行或导出基于列表的报告并随后在 Excel 中进行操作，从而节省了时间并降低了出错的风险。目前正在开发更多面板，以应用于上述领域以及绩效管理方面。

## ► 吸取的经验教训

35. 尽管《2022-2025 年人力资源战略》在第一年取得了稳步进展，但以下各点为今后几年提供了经验教训：
- 为增加妇女担任劳工组织高级职位(P5 及以上的经常预算职员)的比例而做出的共同努力和行政决定使劳工局实现了在这方面的第一个目标，即在 2022-2023 两年期使上述比例达到 40%。
  - 迄今为止，在其他与多样性有关目标方面取得的进展较少，进展仍然受到劳工组织经常预算职员更替率低的影响。需要就此采取进一步的战略性举措。
  - 新的工作方式和数字工具改变了人们的学习和培训方式，这让劳工组织在世界各地的职员都更易获取学习机会，现在正是对此加以利用的时候。
  - 对职员队伍规划工作的日益重视突出表明了交付能力不仅仅取决于是否拥有具备适当技能的人员，而且还要确保这些人员的流动性——能够被调配到需要他们的地方，并在全球和整个联合国系统内传播知识和经验。
  - 需要更加注重确保劳工组织《人力资源战略》的成果能够满足劳工组织全体职员的需求，包括受雇于发展合作项目职员的具体需求，他们目前占员工总数的 52.7%。



## ▶ 决定草案

---

36. 理事会要求劳工局在进一步实施《2022-2025 年人力资源战略》的过程中考虑到其指导意见。