

# 理 事 会

第 340 届会议，2020 年 10 月至 11 月，日内瓦

计划、财务和行政管理部分

PFA

人事分项

日期：2020 年 10 月 15 日

原文：英文

第十二项议程

## 2018–2021 年人力资源战略最新情况

敏捷性、参与性与高效性

**概要：**在其第 331 届会议(2017 年 10 月至 11 月)上，理事会批准了《国际劳工组织 2018-2021 年人力资源战略》(《人力资源战略》)。根据《国际劳工组织 2018-2021 年战略规划》，《人力资源战略》旨在强化和建设一个高效、有效和基于成果的人力资源职能，以建立一个灵活且能够迅速做出反应的国际劳工组织(劳工组织)。

本文件旨在提供《人力资源战略》实施进展的最新情况，并寻求理事会的指导。

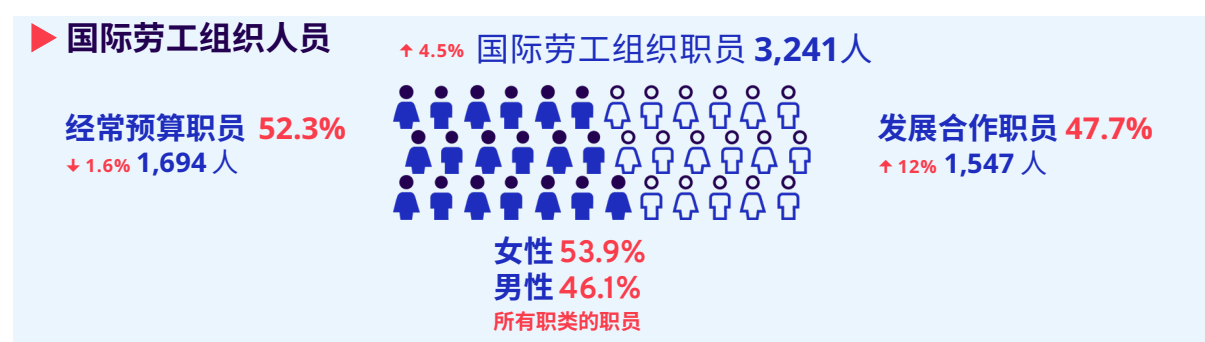
**作者单位：**人力资源开发司(HRD)。

**相关文件：**理事会文件 [GB.328/PFA/1](#)、[GB.331/PFA/13](#)、[GB.337/PFA/11](#)。

## ▶ 导言

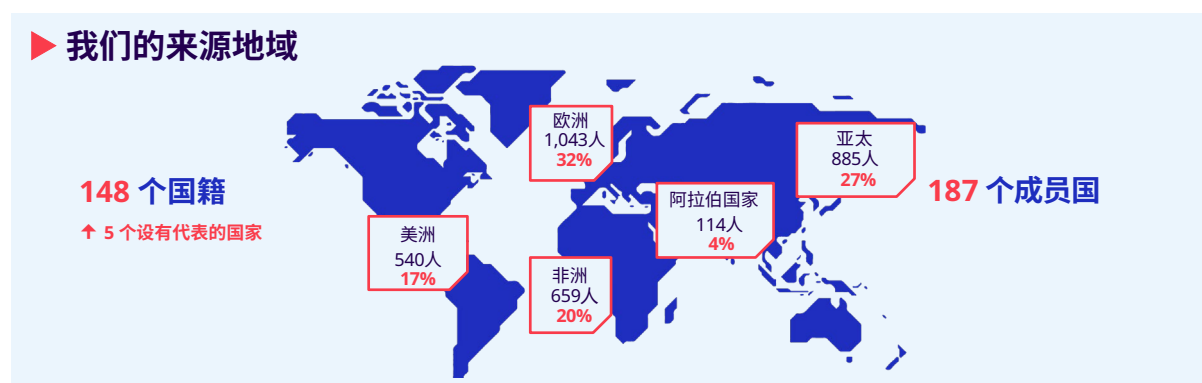
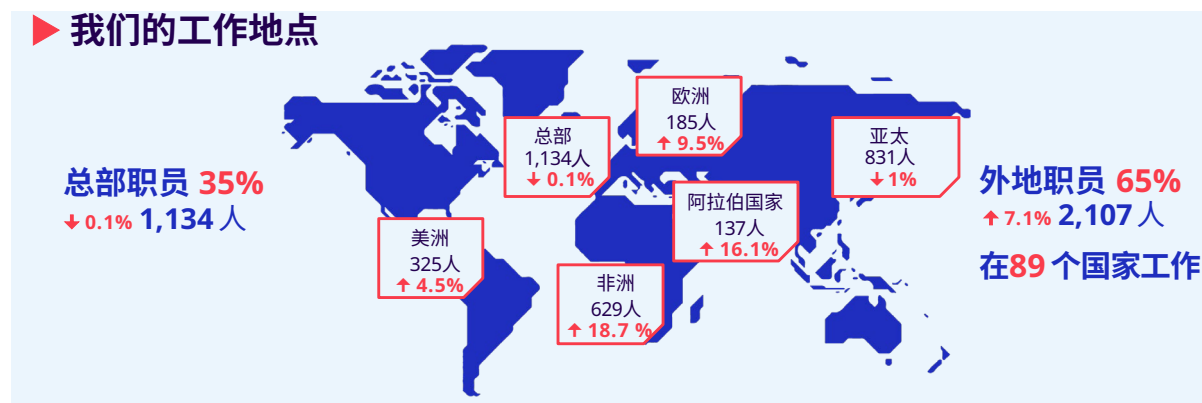
1. 根据《国际劳工组织 2018-2021 年战略规划》，理事会在其第 331 届会议(2017 年 10 月至 11 月)上批准了《国际劳工组织 2018-2021 年人力资源战略》。<sup>1</sup> 本人力资源战略旨在实现基于三大支柱的组织管理变革，即：
  - (a) 通过将职员队伍与劳工组织的战略目标和重点工作衔接，提高组织敏捷性并加强职员队伍管理；
  - (b) 通过有效的招聘、人才培养和有利的的工作环境确保职员的参与；
  - (c) 助力提高效率、增强行动响应能力的赋能型人力资源职能。
2. 在第 337 届会议(2019 年 10 月至 11 月)上，理事会在《人力资源战略》框架内，通过了一项旨在改善劳工组织职员队伍多样性的行动计划。<sup>2</sup> 该行动计划和理事会在该届会议上提供的指导已反映在为执行《人力资源战略》而采取的行动中。
3. 本进度报告是监测和问责框架的一部分，劳工局根据这一框架向理事会提交报告。本报告周期覆盖了《人力资源战略》的前两年半时间段。它介绍了劳工局如何在实现《人力资源战略》的成果目标方面取得了重大且可衡量的进展，包括在面临 2019 冠状病毒病(COVID-19)疫情的挑战时期。其结构如下：第一节简要介绍了主要趋势，并突出了劳工局取得的总体进展；随后的三节详细介绍了在《人力资源战略》三大支柱方面取得的进展；最后一节介绍了迄今为止在实现《人力资源战略》目标的过程中吸取的经验教训。

## ▶ 国际劳工组织职员概览



<sup>1</sup> 理事会文件 GB.331/PFA/13。

<sup>2</sup> 理事会文件 GB.337/PFA/11。



说明：截至 2019 年 12 月 31 日的数字。均与上一年的数据进行比较。

## ► 提高组织敏捷性

### 确保建设一支能流动、能胜任的职员队伍

- 在加强职员队伍规划方面取得了进展，以利用岗位流动和地域流动的积极影响。劳工组织现行的流动政策为职员提供了机会，让他们更多地了解三方成员的需求，并获得丰富多样的工作经历。该政策鼓励所有职员通过申请涉及岗位流动或地域流动的职位或临时流动职位来扩展技能、充实经验。2018-2019 年期间，89 名职员更换了工作地点，236 名职员实现了岗位流动。劳工局目前正在评估 COVID-19 疫情对流动政策的实施工作带来了哪些影响，特别是对从总部向劳工组织区域和外地办事处派任的影响。
- 劳工局增加了面向所有职员的学习和发展机会，并继续强化将关于职能流动和地域流动的讨论纳入绩效考核流程，以鼓励岗位流动。此外，如今司局级职位的招聘公告上还着重标明，将倾向招聘拥有在外地任职经验的人选。
- 对总部以外工作地点属于经常预算职位的本国专业干事和一般事务职类的通用职务说明进行了审查，且劳工组织为此与劳工组织职员工会于 2019 年 7 月 25 日签署了一项新的集体协议。2019 年 9 月，向所有区域的 505 名职员提供了最新的相关职务说明，这些说明符合联合国共同制度的职务分类标准，确保了与联合国系统其他机构的职等和职务类别的一致性。随着这项审查工作的完成，劳工局计划着手审查涵盖世界各地专业职员和总部一般事务职员的相应职类的通用职务说明。

7. 劳工局向理事会第 335 届会议(2019 年 3 月)提交的 2019-2020 年行动计划旨在最大程度地利用联合国发展系统改革为劳工组织和三方成员带来的机会，<sup>3</sup> 并根据该计划，修订了劳工组织国家局局长的职务说明，以更好地反映联合国国家工作队内部各类关系。针对国家局和体面劳动技术支助队中外地办事处主任职位的修订模板已上传至“国际劳工组织工作机会”(ILO Jobs) 在线招聘平台。
8. 作为进一步加强流动性和支持组织敏捷性承诺的一部分，劳工局计划与职员工会密切协商，制定新的雇佣合同框架。这一进程将借鉴从 COVID-19 疫情中吸取的经验教训，并参考即将发布的联合国系统行政首长协调理事会(行政首长协调会)未来联合国系统职员队伍问题工作组的报告。

#### ▶ 指标 1.1: 岗位流动与地域流动

衡量	目标	成果
2018-2019 年和 2020-2021 年期间轮换岗位或工作地点达一年以上的经常预算岗位职员的人数	每两年提高 20% 2016-2017 年基准: 327 人	2018-2019 年: 325 人 (-0.6%)

## 加强内部管理和内部问责

9. 劳工局强化了绩效管理，特别重视表彰优秀职员并管理绩效不佳者。继续实施新的举措，以提高绩效考核的质量和及时性，并加强遵守绩效管理框架。
10. 自 2018 年以来，除试用期的职员外，所有职员均遵循一年绩效考核周期，使用五分制评分等级(在此之前，经常预算职员遵循两年绩效考核周期，使用三分制评分等级)。以一年为周期设定目标使职员能够更灵活地面对变化，并且由于一年期考核是联合国共同制度的标准模式，这样的安排有助于促进机构间流动。五分制的评分等级能够更好地体现差异，从而更易于肯定优秀职员并管理绩效不佳者。
11. 已将绩效加薪机制(内部奖励机制)与绩效周期的时间线保持一致。职员必须获得四到五分(满分为五分)的总体绩效评分，才能获得绩效加薪资格。2018 年开展了颁发“国际劳工组织表彰奖”活动，作为非金钱形式的奖励。这一进程是对绩效加薪机制的补充，其中 17 个团队被提名“创新奖”；29 个团队，“团队合作奖”；24 名符合条件的职员，“领导力奖”。总干事在 2019 年的颁奖仪式上颁发了六个奖项(每个类别两个)。
12. 已对在线绩效考核表进行了简化，并使其更易完成。目前的考核表允许职员全年记录进展和更新状态，而不必等到年底才能完成表格。事实证明，在当前的 COVID-19 疫情背景下，这尤为及时，因为劳工局不得不根据疫情不断调整其 2020-2021 年的目标和工作计划。
13. 2020 年初，修订了针对负有管理职责职员的管理性产出标准，以加强与职员培养有关的业绩考评标准，并纳入与确保尊重、安全和包容性的工作场所以及鼓励创新相关的考评标准。经修订的产出标准突出了管理者在推动文化变革和支持劳工组织优先事项方面的关键作用。

<sup>3</sup> 理事会文件 GB.335/INS/10。

14. 继 2019 年开展职员调查后，已于 2020 年初审查并强化了向上反馈流程。如今，新的向上反馈问卷要素与经修订的管理性产出要素相匹配。劳工局预计 2020 年 11 月将有更多职员参与进这一流程，并希望管理人员能够更好地将反馈意见纳入其考评工作中。
15. 自 2018 年以来，开展了内部宣传活动，以提高对绩效管理和遵守框架的重要性的认识，其中包括内部通讯文章、网络研讨会、海报以及在提交截止日期临近时向职员发送的针对性信息。
16. 总的来看，对绩效管理框架的遵守情况有所改善，这使绩效不佳的情况得以更好地管理，并提高了职员的绩效水平。

#### ▶ 指标 1.2: 《绩效管理框架》的总体遵守情况

衡量	目标	成果
在截止日期一个月内完成考核周期期末(EoC)报告的职员(各种资金来源)的绩效考核比例	2018-2019 年为 85% 2020-2021 年为 90%	2018 年考核周期期末(EoC)报告按期完成的比例为 86% 2019 年考核周期期末(EoC)报告按期完成的比例为 85% 2020 年截至 6 月份，考核周期(BoC)期初报告按期完成的比例为 87%

## ▶ 职员的任用

### 吸引、招聘和任用多元和合格的职员

17. 在改善劳工组织职员性别平衡和地域多样性行动计划的框架下，劳工局继续致力于尊重以能力、效率和品行的最高标准招聘职员的原则。劳工局正在根据行动计划开展相关工作，并根据 COVID-19 疫情这一意外情况进行必要的调整。
18. 鉴于 2021-2024 年将有许多职员达到法定离职年龄，这一期间的招聘前景将十分乐观。可惜的是，由于 2018 年 1 月 1 日生效的新规定将法定离职年龄提高到 65 岁，2019-2020 年期间，专业及以上职类中达到这一年龄的职员人数很少(2019 年 4 人，2020 年 2 人)。考虑到职员更替率低、退休人数减少以及内部职员职业发展的愿望，当前的情况大大缩小了劳工局在 2019 年和 2020 年改善性别均衡性和提高地域多样性的空间。此外，正如行动计划所设想的那样，正在进行的外联举措必须与对现有招聘和遴选程序进行的必要调整相结合，从而精简劳工局竞争性招聘系统中的相关多样性要素。
19. 考虑到确保地域平衡和性别均衡的需要，劳工局继续大力加强外联工作，以吸引合格人选。2018 年 4 月，ILO Jobs 在线招聘平台面向全球推出。截至 2020 年 6 月，该平台拥有超过 260 万访客，包括超过 170,000 名潜在申请者，他们要么创建了个人资料，要么注册了关于职位发布的邮件提醒服务。该网站公布了 1,600 多个职位空缺(包括实习职位)，共收到超过 12.5 万份申请。这一平台对于确保候选人的多样性至关重要。

20. 劳工局还加强了与 ImpactPool 等相关在线求职公告板以及领英和推特等社交媒体平台的合作，并侧重于发布定向广告。还继续与常驻日内瓦代表团保持积极的联络，并鼓励管理人员利用自己的网络，以实现《人力资源战略》中制订的目标。由于 ILO Jobs 在线招聘平台中包含的报告和跟踪工具，可对在劳工组织职员队伍中实现性别均衡和改善地域分布的进展情况进行监测。
21. 劳工局为管理人员和职员制定指导方针并开展培训活动，以有效解决无意识偏见问题，而后者可能在职员招聘和甄选过程中损害确保多样性的努力。目前 80% 专业职类的职员来自代表性充足或代表性过高的国家，为此向管理人员提供了咨询支持和相关数据，以提高其认识并增强其对促进招聘多样性的决心。
22. 为了缩短专业职类关键项目职位的招聘时间，并改善多样性，对发展合作项目的招聘工作进行了监测。与 2017 年相比，2019 年所有此类职位从确定人选到入职的平均日历天数减少了 17%。从公布此类职位空缺到入职的平均日历天数从 2018 年的 190 天减少到 2019 年的 165 天。继续使用竞争考试的方式填补发展合作职位空缺，以确保招聘到最合格的人选，包括在疫情期间。
23. 根据《国际劳工组织 2018-2021 年性别平等行动计划》，劳工局继续在实现劳工组织全员男女平等且机会和待遇平等方面取得进展，包括在培训和其他相关活动方面。2018-2019 年，劳工组织 59% 的空缺职位职务说明包含与性别相关的技能或职责，且所有空缺职位职务说明均提到性别敏感性。2018-2019 年，参加劳工组织管理和领导力讲习班的学员中 60% 是女性，参加劳工组织辅导方案的被辅导者中有 65% 是女性。
24. 除了关于产假、陪产假、收养假、家庭和紧急原因休假、哺乳和儿童保育的现有政策之外，劳工局试行了五项举措，采用促进性方法建设和加强多样性并促进包容。这些举措是：
  - “捍卫性别平等”运动；
  - 面向在日内瓦工作的 P3 级别女性职员的“新兴女性领导者联合方案”；
  - 面向在外地工作的 P3 级别女性职员的“新兴女性领导者特别方案”；
  - 为高级管理人员举办的无意识偏见认知讲座；
  - 为面试小组成员和招聘管理者举办的关于招聘和遴选过程中无意识偏见的研讨会。

► 指标 2.1.1: 招聘发展合作项目职员平均所需时间(专业职位)

衡量	目标	成果
从捐助方批准项目到任命起始日期招聘主要专业项目职位上的专业职员所需的平均日历天数	120 天 基准: 200 天	2018 年、2019 年和 2020 年的平均日历天数: 127 天

► 指标 2.1.2: 在按地域分配的职位上代表性不足国家的代表性

衡量	目标	成果
在按地域分配的职位上招聘自代表性不足国家的职员人数	到 2021 年提高 25% 基准 (2017 年): 2 人	2018 年: 12 人 (+600%) 2019 年: 6 人 (+300%)

► 指标 2.1.3: 专业职位和高级职位中的性别平等

衡量	目标	成果
女性担任劳工组织专业职位(P1-P4)的比例	专业和高级职位中性别平等在 5%的均值范围内	2018-2019 两年期: P1 至 P4: 53.65%
女性担任劳工组织高级职位(P5 及以上)的比例	(45:55%)	P5 及以上: 36.45%

## 培养职员和领导者

25. 在 2018-2019 两年期间, 劳工局拨款了约 1,030 万美元, 用在语言、治理、个人和团队效力、沟通、领导和管理等领域对 2,998 名职员进行培训和培养。通过加强学习协调员网络、加强与劳工组织都灵国际培训中心的合作以及利用新技术提供的机会, 能力建设举措正得以强化。所有职员都可以方便地获得学习和发展机会。扩充了电子学习方案规模, 为全球各地的职员创造了参加上岗、语言和治理培训的机会, 而领英(LinkedIn)学习图书馆为世界各地的劳工组织职员提供了即时在职视频课程, 以提高其工作成效。大力鼓励职员参加劳工组织的在线培训。2018 年, 1,197 名职员使用了在线平台。2019 年, 这一数字降至 675 人(2019 年是从 Lynda.com 向领英学习平台过渡的一年), 2020 年, 这一数字再次上升至 1,340 人, 表明人们对在线学习的兴趣越来越大。
26. 在 COVID-19 疫情期间, 劳工局继续作为一个学习型组织, 尽可能地将学习方案(包括所有语言课程)从面对面形式转为虚拟形式。与绩效管理有关的领导力方案, 如关于给予和接受反馈的讲习班, 以及关于专业发展对话的讲习班, 也从面对面形式转为虚拟形式。正在探索转换其他学习方案的可能性, 包括冲突管理、演讲技能和沟通技能等领域的学习方案。
27. 劳工局还在领英学习平台上发布了在线学习方案, 以满足 COVID-19 疫情带来的新需求。其中包括针对管理人员和职员的国际劳工组织远程工作方案和精神健康和福祉方案。2020 年 6 月启动了一个新方案, 包含与“成人学习与劳动世界的未来”相关的课程, 这是关于颠覆性技术这一主题的系列计划中的第一个。
28. 由于劳工局的努力, 与 2019 年相比, 2020 年在线课程的完成量每月都有显著增加, 例如关于劳工组织道德操守的在线课程(2020 年每月平均完成 12 次, 而 2019 年为 3 次)、关于残疾人包容性问题的课程(2020 年每月平均完成 13.3 次, 而 2019 年为 3 次)以及关于性别平等主流化和不歧视问题的课程(2020 年每月平均完成 8.5 次, 而 2019 年为 6 次)。
29. 本辅导方案越来越成功, 2018 年建立了 41 对辅导关系; 2019 年, 93 对; 2020 年, 119 对。

► 指标 2.2.1: 让培训和发展符合日益变化的职员队伍需求

衡量	目标	成果
表明其接受了有效开展工作所需的培训与发展活动的职员比例	到 2021 年提高 25% 2015 年: 33%	2018-2019 年: 38% (+15%)

► 指标 2.2.2: 职员对作为积极变革推动者的管理人员的看法

衡量	目标	成果
在回复《绩效管理框架》中的“向上反馈调查问卷”的职员中,表明他们“同意”或“绝对同意”其管理人员正在积极推动变革并帮助他人了解变革好处的比例	到 2019 年: 75% 到 2021 年: 80% 基准 2017 年绩效: 77%	2018 年成果: 77% 2019 年成果: 75%

## 聘用和留住职员

30. 2018 年 3 月,为了在劳工组织内促进一个相互尊重的工作环境,总干事在全劳工局发起了一场运动,以防止性骚扰和不当行为,从而在整个组织内形成一个安全的工作环境和相互尊重的文化。劳工局还积极参与了负责处理联合国系统各实体中的性骚扰问题的联合国全系统工作队,该工作队制定了产出和资源目标,以确保采取一致的办法防止骚扰的发生,并在骚扰发生时予以处理。发起的第二场运动名为“性别平等:采取行动”,旨在所有职员普及观念,展开行动,以促使劳工组织成为一个更加促进性别平等和包容的工作场所,以此作为实现性别平等和增强妇女权能的手段。
31. 继劳工组织 2019 年《暴力和骚扰公约》(第 190 号)通过之后,启动了若干内部沟通举措,以促进在劳工局如何集体处理工作场所的暴力和骚扰方面实现预期的文化和行为改变。为此,正在开发一套工具,并就当前的行政框架和纪律规程进行审查,以确保它们符合第 190 号公约的目的。
32. 自 COVID-19 疫情爆发以来,已对疫情对职员个人和团队的社会心理方面和精神健康方面的影响予以承认,并将其纳入了劳工局的总体危机应对措施。为职员和管理人员给予了具体的指导和建议,包括回楼办公阶段的指导和建议,目的是在强制性远程办公和社会隔离时期提高个人和集体的适应能力。
33. 此外,自疫情爆发以来,职员福利干事和外部合作者与职员定期互动,并通过专门网站传播关于社会心理健康和精神健康的专题教育材料。还组织了一系列全球、区域和团队网络研讨会,以帮助团队和管理人员应对 COVID-19 疫情的各种压力。亦在驻地动员同行互助志愿者网络,以评估即时社会心理需求,并帮助向脆弱职员提供及时支持。
34. 在因疫情而进行的强制性远程工作期间,劳工局与职员代表协商,开展了一项联合调查,以帮助应对 COVID-19 危机。大量职员参与了此项调查。大多数答复者对劳工局采取的措施表示赞赏。在执行分阶段回楼办公战略时,考虑进了调查中表达的部分关切。而对职员表达的其他关切,正在就劳工局的灵活工作安排进行可能审查的背景下加以考虑。疫情期间,还采取了诸多其他举措解决职员的关切,包括针对区域办事处的网络研讨会和加强对个人的支持。
35. 对现有的帮助管理人员最大程度地减小工作场所压力的培训模块进行了修订,并新增一个针对所有职员的章节,扩大了其适用范围。



► **指标 2.3: 改善整个劳工局中相互尊重、相互包容的行为文化**

衡量	目标	成果
认为劳工局文化对工作场所行为带来正面影响的职员人数增加	到 2019 年提高 15% 到 2021 年再提高 15% 基准 (2017 年): 45%	2018-2019 年: 45%

► **赋能型人力资源职能**

**通过数字化改进人力资源服务**

36. 自 2018 年以来, 通过数字化转型进程, 劳工局继续施行一系列人力资源新工具、流程和程序, 以实现不断增强职员能力的人力资源职能。其中包括:

- 于 2018 年 4 月启用 ILO Jobs 在线招聘平台;
- 将全部人力资源相关的网络信息向 SharePoint 环境迁移;
- 与东道国(瑞士)建立计算机接口, 为总部职员办理注册手续;
- 开发和应用面向世界各地在职和退休投保成员的职员健康保险基金在线赔付系统;
- 开发和应用休假信息版;
- 在综合资源信息系统休假模块中开发和应用常规远程工作流程;
- 实现教育津贴提交和申请的数字化;
- 应用改进绩效管理的新工具, 实现了对绩效不佳情况的优化管理, 并提高了职员绩效;
- 外地职员可获得各种远程语言学习机会(2018 年有 115 名学习者, 2019 年为 149 人, 2020 年为 328 人)。

► **指标 3.1: 在整个劳工局提高对人力资源数字化服务与工具的使用率**

衡量	目标	成果
从纸面向数字化过渡的主要人力资源流程的比例	到 2021 年提高 40%	截至 2018-2019 年:
数字化人力资源服务的使用比例	人力资源开发司网络工具 2016-2017 年的平均点击量: 327,000	人力资源开发司网络工具 2018-2019 年的平均点击量: 392,400 (+20%)
	2016-2017 年受信息技术发展影响的人力资源流程数量: 3 个	2018-2019 年受信息技术发展影响的人力资源流程数量: 7 个

## 通过可靠的人力资源指标为战略决策提供依据

37. 作为实施改善劳工组织职员队伍多样性行动计划的一部分，人力资源开发司于 2020 年 3 月审查了 2019 年 2 月发布的关于劳工组织职员组成和结构的年度报告<sup>4</sup>，以纳入新的人力资源指标。最新文件载有截至 2019 年 12 月 31 日劳工局职员的组成和结构情况。它按照职类、派任地点、合同类型和资金来源概述了职员的组成情况。此外，它还根据人力资源战略规定的产出目标，提供了关于性别、年龄、地域多样性以及职员流动模式的具体信息。
38. 2020 年启用了面向全劳工局管理人员的综合信息板，内含人力资源数据。这一新工具使管理人员能够便捷地获取关键信息，如人员配置表(包括性别分布和国籍代表性概况)、缺勤日历和绩效考评状态，加强他们管理职员队伍、跟踪和监测团队合规状况的能力，并帮助他们提高职员队伍的多样性。

### ▶ 指标 3.2: 人力资源指标与职员队伍分析

衡量	目标	成果
管理人员为指导其职员队伍规划、人才管理、人员配置趋势和缺勤管理而定期使用人力资源指标、分析工具和信息板的比例	每两年提高 10% 基准 2017 年: 100 个用户	2020 年: 650 个用户 (+650%)

## ▶ 经验教训和结论

39. 持续的内部社会对话是成功实施人力资源战略的关键因素。劳工局管理层和职员代表之间公开且富有建设性的对话有助于支持实现人力资源战略主要成果目标中预期的变革。联合谈判委员会定期举行会议，并就调整政策的谈判制定了符合人力资源战略成果目标的优先事项清单。在 COVID-19 疫情爆发这一意外情况下，劳工局与职员代表密切合作，向劳工局所有职员提供全面信息，并确保所有重大人力资源问题都得到适当考虑。就安全回楼办公和其他职业安全与卫生方面的问题进行了广泛的内部磋商。这些交流对于在困难时期维持一个有益高效的工作环境至关重要。
40. 将就人力资源政策调整开展评估，以应对劳工局当前和未来的需求，包括在灵活的工作安排和工作方法方面。就此而言，虽然在实施人力资源战略方面取得了进展，但可能需要对某些产出目标进行审查，后者将取决于理事会的进一步指导和决定，并取决于 COVID-19 疫情的未来发展走向及其对劳工局总体活动和职员队伍的影响。
41. 人力资源战略的实施考虑到了外聘审计员在其最近关于劳工组织人力资源管理职能的报告中提出的建议。此外，劳工局在管理问题高级别委员会的领导下，继续积极参与行政首长协调会未来联合国系统职员队伍问题工作组的工作。

<sup>4</sup> 理事会文件 GB.335/PFA/11。