



第十三项议程

## 2018-21 年人力资源战略

### 敏捷性、参与性与高效性

#### 文件的目的是

本人力资源战略文件包含了劳工局的若干建议，其中建议为把国际劳工组织建成一家敏捷性高、反应快速的组织而加强和完善一个效率高、效力强且基于成果的人力资源职能。该战略与《国际劳工组织 2018-21 年战略计划》相衔接。

为此提请理事会批准《国际劳工组织 2018-21 年人力资源战略》(见决定草案，第 32 段)。

相关的战略目标：全部。

主要相关成果/跨领域政策驱动因素：扶持性成果 C：高效的支持服务和劳工组织资源的有效利用。

政策影响：无。

法律影响：无。

财政影响：无。

需采取的后续行动：该战略的实施。

作者单位：人力资源开发司(HRD)。

相关文件：《国际劳工组织 2018-21 年战略计划》(理事会文件 GB328/PFA/1)。

## 成果声明：以建设敏捷性高、反应迅速的 国际劳工组织为目标的效率高、 效力强的人力资源职能

### 导 言

1. 有效高效的人力资源职能是实现《国际劳工组织2018-21年战略计划》目标的关键，也是实现劳工组织在其中发挥作用的联合国大系统目标的关键。快速变化的劳动世界需要高水平的组织反应能力。与此同时，有效的治理与高效的支持可使资源得到优化利用，从而提高劳工组织工作的影响力。

### 需加以应对的挑战

2. 劳工局的实力取决于是否拥有一支精干敬业的劳动力队伍，一支能够履行劳工组织社会正义使命并有效回应三方成员需求的劳动力队伍。要做到这一点，它必须在合适时间内、在合适岗位上吸引、培养、使用和留住具有适当技能的职员。最大限度地发挥影响力也需要提高全劳工局行动的协同效应，需要其职员工作中树立“国际劳工组织一盘棋”的思想。成本效益和物有所值比以往任何时候都更须作为行动的指引。劳工局必须继续努力改进业务流程，加强人力资源服务与工具，并尽可能将现有资源从后台与行政职能重新配置到技术与分析工作中。
3. 在竞争激烈的环境和日益变化的劳动世界中，劳工局必须维护和强化其作为知识领导者的角色，同时努力在政策和操作层面提供更有效的服务。关键是将加大投入力度，提升职员能力，发现和培养那些能为实现组织目标而进行创新并驱动变革的现在和未来领导者。
4. 通过重新致力于多样化，包括地域多样化和性别平衡性，这样使得本组织的国际性更好地反映在职员构成中。

### 以往工作的主要教训

5. 近两年来，由于2016年启动的业务流程审查(BPR)等原因，劳工局已实施了一系列新工具、新流程和新程序，以提高向职员和管理人员提供的人力资源服务的效率与效力。这些措施的总体影响一直是积极的，但为了帮助职员和管理人员习惯于新的安排，需要开展大量的变革管理工作。在这方面，劳工局将继续投资于劳动力队伍的培训与发展活动，以便在实施和嵌入由BPR带来的创新举措的同时，能够及时取得高质量的成果。职员参与对于任何变革举措的成功以及确保拥有有效实现变革的合适技能是头等重要的，职员参与也助推变革举措的实施。为此，劳工局将改进劳动力规划，加强其劳动力与劳工组织的战略目标和重点工作的衔接。

6. 推动系统性变革需要付出重大努力，开展相得益彰的活动，确保取得预期成果。例如，高层支持对加强遵守《绩效管理框架》的行为产生了积极的影响。为了推进这项工作，劳工局将通过其《领导力发展框架》，更加重视变革型领导力，包括变革管理与创新。此外，将通过一项完善性的《绩效管理框架》，要求所有管理人员负责支持组织的重点工作，并衡量其推动变革的积极程度。劳工局将继续遵循《联合谈判委员会关于管理变革和重构流程的指导方针》。

## 预期变化

7. 拟定的人力资源战略旨在实现以下组织管理变革：
  - 通过将劳动力与劳工组织的战略目标和重点工作衔接，提高组织敏捷性和加强劳动力管理。劳动力规划工作正得到加强，并利用岗位流动和地域流动的好处。通过《绩效管理框架》对个人层面的结果问责情况进行监测。
  - 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。劳工局吸引、征聘、培养和留住富有才华、积极向上的职员队伍。职员队伍的多元化得到显著改善，发展合作项目的招聘程序得到精简。职员队伍获得了他们所需的培训与发展，管理人员积极推动变革。
  - 人力资源服务更加高效，更加以客户为导向，从而有助于提高本组织的行动响应能力。这种变革的实现是通过将我们的全球人力资源服务从流程驱动转向规划实施驱动，并通过利用信息技术机会来缩短流程时间、降低成本。

## 行动方式

8. 为了实现预期变化，劳工局将酌情通过提供信息、开展协商和谈判来与职员及其代表进行接触，并重点关注以下最为重要的成果目标。

1. **提高组织敏捷性** (通过支持劳工局使其劳动力队伍与劳工组织的战略目标和优先事项相衔接)

- 1.1. 支持劳工局确保拥有一支能流动、能胜任的劳动力队伍

9. 要使劳动力队伍与劳工组织的战略目标和优先事项保持一致，要求职员拥有合适的技能、胜任合适的岗位以及预测和规划未来的需求。为了确保这一点，将加强劳动力规划及其相关工具，进一步增加和利用岗位流动与地域流动的好处。将通过新的电子招聘系统的附加功能来强化 2014 年启用的“职工资料 (EP)”系统。EP 系统将作为预测特定工作领域和具体职位职员能力与需求的一种宝贵机制。这将加强有管理的流动与职员发展等机制，并强调由岗位和地域流动驱动的在职学习是建设组织反应能力和一支能履行职责的劳动力队伍的一个关键动力。由于劳工局认识到劳动

世界中新出现的挑战以及需要新技能加以应对，因此将对人力资源的评估重点进行调整，以便作出快速、更具战略性的回应。

10. 随着外部环境变得越来越具有挑战性、越来越不稳定，劳工局必须提高其能力，以更敏捷的方式迎接挑战。劳工局将采取一系列措施，支持职员队伍适应这些挑战，包括工作流程日益数字化的挑战，以及有效管理因落实 BPR 建议而产生的变化。
11. 为了支持劳工局更加敏捷地应对挑战，同时确保公平的就业条件，将最终确定和推行一个新的就业合同框架。该框架虽然符合劳工局的需要，但仍需与国际公务员委员会(ICSC)关于共同制度内合同安排框架保持一致。

---

**指标 1.1: 岗位流动与地域流动**

---

<b>衡量</b>	<b>目标</b>
2018-19 年和 2020-21 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%
	<b>验证手段/资料来源</b>
	国际劳工组织综合资源信息系统(IRIS)的职员数据
	<b>基准</b>
	2016-17 年轮换岗位或工作地点的经常预算岗位职员的人数

---

## 1.2. 支持劳工局加强内部管理与问责机制

12. 近年来已进行大量投入，开发各类手册，举办培训班以及通过各种各样的沟通策略来影响思维方式和行为变化，从而推进内部治理与问责机制。为了进一步推动形成一种问责文化，劳工局将加大对这一领域的投资力度，强化问责管理，并审议国际劳工组织纪律处罚政策与程序。根据审议结果，将制定纪律处分(程序和作用)的实施准则。结合基于结果的《绩效管理框架》，这些努力将支持劳工局加强内部治理和问责机制。
13. 国际劳工组织的《绩效管理框架》将基于结果的组织原则和目标与个人成果挂钩。该框架提供了一种具有前瞻性、全面性、持续性和灵活性的绩效管理方式。自 2014 年以来，已通过国际劳工组织人才管理系统开展了在线业绩考核工作。及时按照框架行事，这加强了劳工局各级对结果的问责制，并提高了职员绩效在实现本组织使命中所作贡献的可见度。为了支持这项工作，劳工局将继续努力应用该在线系统的功能，并加强支持举措，如具体、可衡量、可实现、现实和及时(SMART)成果目标模板。这将使职员和管理人员能够围绕成果目标更加重视对话，也将使优秀职员得到及时表彰，并对业绩不佳的情况采取适当行动。

**指标 1.2:** 《绩效管理框架》的总体遵守情况

衡量	目标
一个月内完成考核周期结束(EoC)报告的职员(各种资金来源)的绩效考核比例。	2018-19 年为 85% 2020-21 年为 90%
	<b>验证手段/资料来源</b> 国际劳工组织人才管理系统(ILO People)的绩效管理模块
	<b>基准</b> 2016-17 年绩效

## 2. 职员的任用 (通过确保国际劳工组织吸引、培养、任用和挽留不同的职员)

### 2.1. 吸引、招聘和任用多元和合格的职员

14. 劳工局将加强其以才干为基础的招聘框架的效率和效力，吸引高素质的候选人才，推动内部和跨机构的人员流动，并确保及时进行继任规划。从 2018 年起，一个新的电子招聘系统将逐步支撑各种招聘流程，并向劳工局提供一系列的新功能，从而提高业务效率。这包括促进缩短发展合作和经常预算职位的招聘时间。此外，该制度将有助于加快和加强对外宣介工作，提升候选人在申请过程中的个人体验。
15. 发展合作计划的执行是否成功，在很大程度上取决于效果好、效率高的招聘能力。劳工局将对目前的发展合作招聘程序进行修改，以期加快发展合作职员的任命速度，其中特别关注主要专业项目的职位。
16. 特别是在地域代表性和性别平衡性方面，劳工局致力于确保提高其职员构成的多样性。随着在新的电子招聘系统的支持下劳工局宣介面和可见度的提高，预计这将使其能够更好地针对候选人，包括且特别是来自于代表性不足国家的候选人。劳工局将向目标国家派遣外联特派团，参加当地招聘会和其他宣介活动。将加强与日内瓦常驻代表团及劳工组织三方成员的合作，支持劳工局采取行动，提高劳动力队伍的多样性。
17. 将通过《国际劳工组织新职员入职计划》，其中包括研讨会和一系列电子学习模块，为新职员的任用工作提供支持。

**指标 2.1.1:** 招聘发展合作项目人员平均所需时间(专业职位)

衡量	目标
从捐助方项目批准到任命起始日期招聘主要专业项目职位专业人员所需的平均日历天数。	120 天
	<b>验证手段/资料来源</b> 国际劳工组织综合资源信息系统 (IRIS)
	<b>基准</b> 200 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**

<b>衡量</b> 在按地域分配的职位上招聘代表性不足国家的职员人数。	<b>目标</b> 到 2021 年提高 25%
	<b>验证手段/资料来源</b> 向理事会提交职员构成与结构的报告
	<b>基准</b> 2017 年招聘结果

## 2.2. 培养职员和领导者

**指标 2.1.3: 专业职位和高级职位的社会性别平等**

<b>衡量</b> 担任劳工组织专业职位(P1-P4)的女性比例。 担任劳工组织高级职位(P5 及以上)的女性比例。	<b>目标</b> 专业和高级职位中社会性别平等的均值在 5%以内 (45:55%)。
	<b>验证手段/资料来源</b> 向理事会提交职员构成与结构的报告
	<b>基准</b> 2017 年 12 月状况

18. 在一个“不负使命”的组织里，全体职员拥有实现其战略愿景和使命的最佳技能。这就要求劳工局各部门和各地方分局的学习战略与劳工局的战略重点实现进一步对接，而且全体职员必须接受适当的培训和发展。为此，将通过建设一个更强大的学习协调员网络和应用新技术及协作性学习方法来加强能力建设举措。将通过《成长对话指南》和经重新设计的《辅导计划》等一系列支持机制，以及通过提供 SMART 成果模板来强化职员和管理人员参与持续、高质的绩效管理与发展对话活动。
19. 当前和未来的领导者需要能够推动变革，培育创新文化。为了促进这项工作，那些聚焦于包括变革管理和创新在内的变革型领导力以及持续改进实践与工具的发展活动将被纳入全面的领导力发展框架之中。

**指标 2.2.1: 让培训和发展符合日益变化的劳动力需求**

<b>衡量</b> 表明其接受了有关有效开展工作所需的培训与发展活动职员的比例。	<b>目标</b> 到 2021 年提高 25%
	<b>验证手段/资料来源</b> 组织健康指数 (OHI) 调查
	<b>基准</b> 2017 年绩效

**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**

在回复《绩效管理框架》内“向上反馈”调查问卷的职员比例，其中表明他们“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的好处。

**目标**

到 2019 年提高 75%  
到 2021 年提高 80%

**验证手段/资料来源**

国际劳工组织人才管理系统 (ILO People) 的绩效管理模块

**基准**

2016-17 年绩效

**2.3. 聘用和留住职员**

- 20.** 一种相互包容、相互尊重的工作场所和组织文化将为保留一支精干敬业的劳动力队伍提供支撑。为职员创造一种使其能够实现健康的工作与生活平衡的环境，将提高职员的组织忠诚度。将审查并酌情修改那些支持工作与生活平衡的政策，并将继续努力促进工作中的福祉。
- 21.** 与此同时，为了帮助降低与工作相关的压力与倦怠程度，将开展一场全局范围的运动，以推动建立一种旨在防止歧视和骚扰的相互尊重的工作环境。预计这将有助于降低整个劳工局内的人际冲突水平，并支持更有效地利用非正式的冲突解决手段。
- 22.** 2016 年，劳工局试行了“国际劳工组织成就奖”，这是一个支持和促进形成一种组织文化的机制，其中对那些为推进国际劳工组织使命、目标和价值而做出突出贡献的劳工组织个人与团体给予表彰。该奖项将成为劳工组织奖励与表彰框架的一个组成部分，劳工局将在该战略的实施期内对此加以强化。在完善奖励与表彰框架的同时，重要的是，必要时也确保适当的问责管理。为此，将采取步骤，确保采用那些能够解决工作表现不佳问题的规定。
- 23.** 将在联合国“关怀义务”倡议的指引下向高风险/关键工作地点的职员提供支持。人力资源内部沟通战略将得到完善，制定明确目标，并采用适合目标的手段，包括直接通报、广播和公告。将继续努力保持一个健康与富于活力的产业关系框架，并将通过《组织健康指数调查》来征求职员的意见。

**指标 2.3:** 改善整个劳工局的相互尊重、相互包容的行为文化**衡量**

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。

**目标**

到 2019 年提高 15%  
到 2021 年再提高 15%

**验证手段/资料来源**

组织健康指数调查

**基准**

2017 年绩效

### 3. 实现人力资源的职能 (提高效率与行动 响应能力的人力资源服务与工具)

#### 3.1. 通过数字化改进人力资源服务

24. 成本效益和服务导向是实现全球人力资源职能的关键动力。为了帮助我们的职员充分地利用新一轮数字化工作场所技术所带来的机会，将对劳工局人力资源工具和人力资源技能进行升级和强化。这些增强型人力资源服务工具将使劳工局能够简化关键的人力资源流程，从而释放管理职能的资源，并重新配置到技术与分析岗位。将开展能力建设活动，以加强由总部提供的与分散到各地的人力资源服务之间的协调性，特别是加强发展合作的人力资源服务。根据在 BPR 启动背景下出台的若干举措，并为了加速从纸面到数字与环境友好的 IT 应用程序的过渡，将为一系列关键的人力资源业务流程开发自助服务工具。

---

**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

---

<p><b>衡量</b> 从纸面向数字化过渡的主要人力资源流程所占的比例。 使用数字化人力资源服务所占的比例。</p>	<p><b>目标</b> 到 2021 年提高 40%</p> <p><b>验证手段/资料来源</b> 人力资源开发司网络工具的使用人数 受信息技术发展影响的人力资源流程的数量，2018–21 年</p> <p><b>基准</b> 人力资源开发司网络工具的点击量，2016 年和 2017 年的平均值 人力资源信息技术开发的数量，2016–17 年</p>
---	--

---

#### 3.2. 为战略决策提供依据的可靠人力资源指标

25. 人力资源服务的有效性在很大程度上取决于人力资源数据的高质量和可靠性，也取决于开发和利用这些数据为整个劳工局的业务和战略决策提供依据并监测其影响的能力。劳工局将更加重视维护准确的职员信息、开发“信息板”和预测未来需求，从而提升其报告关键人力资源指标的能力，提高向管理人员提供人力资源信息的及时性与透明度。因此，劳工局将能够生成更好的劳动力数据，并结合其他关键业务信息 (包括财务数据、职员安全与保障相关的数据) 对其加以分析。

---

**指标 3.2:** 人力资源指标与劳动力分析

---

<p><b>衡量</b> 管理人员为指导其劳动力规划、人才管理、人员配置趋势和缺勤管理而定期使用的人力资源指标、分析工具和信息板所占的比例。</p>	<p><b>目标</b> 每两年提高 10%</p> <p><b>验证手段/资料来源</b> 关于项目经理定期使用人力资源数据库信息板的统计数据</p> <p><b>基准</b> 截止到 2017 年 12 月 31 日活跃用户的人数</p>
--	---

---



## 协同效应和交叉问题

26. 成功实施劳工局人力资源战略，将要求人力资源职能部门与管理层之间建立强有力的伙伴关系，也要求全体职员做出承诺、给予支持。为了建立和加强这种伙伴关系，将围绕这三个主要成果战略推出内部沟通、宣传与外联举措。
27. 加强行政、职员及其代表之间的公开、建设性对话，对实现战略所设想的雄心勃勃的成果目标将是至关重要的，同时对保持一个有利的工作环境和稳健的产业关系也将是不可或缺的。
28. 实施人力资源战略将考虑到其他相互关联、基于成果的战略尤其是与发展合作和信息技术相关战略的具体进展情况。

## 外部伙伴关系

29. 通过在职员发展、培训与能力建设领域出台新的联合举措，将进一步加强与劳工组织国际培训中心（“都灵中心”）的合作力度。都灵中心将继续作为执行劳工组织人力资源战略的一个重要合作伙伴，也仍将是总部与各地区进行相互交流和知识共享的一个关键平台。
30. 实施人力资源战略将加强与那些在联合国共同制度中推动人力资源管理的主要机构的现有合作与联合行动，其中包括遴选驻地协调员职位的合适候选人。劳工局将继续积极参与国际公务员委员会的活动，以确保其在人力资源政策评估中考虑到劳工组织的具体需要与价值观。劳工局将积极参与联合国行政首长协调理事会人力资源网络，确保联合国高级别管理委员会能妥善解决以提高效率和简化业务程序为目标的管理改革对战略性人力资源管理带来的影响问题。此外，为了助推并受益于有关国际公共部门人力资源管理发展上最佳实践的定期交流，劳工局将继续支持国际组织人力资源管理协会（AHRMIO）的活动。

## 风险评估

31. 人力资源战略的成功实施是基于三个主要假设。第一，劳工局将继续拥有必要的资源和一支稳定的劳动力队伍来履行其使命。第二，外部环境将使劳工组织能够招聘到履行其使命所需的人才，并留住那些致力于本组织价值观并拥有适当技能的职员。第三，劳工局拥有必要的内部能力来实现人力资源战略的关键成果目标。在此背景下，预计将采取缓解措施，应对以下领域中存在的最重要风险：
  - 针对关键战略成果目标下所开展的主要活动，将认真考虑财政资源的影响和相关的应急措施。

- 将适当考虑有关适用于劳工组织职员退休年龄的新规定对人员流失和劳动力总体规划带来的影响，以及对大体性别平等和职员多样性的影响。
- 将努力解决可能存在的资源短缺和能力不足问题，以满足主要人力资源信息技术开发的需求，而这些需求可能会影响主要战略成果目标所设想的许多活动的展开。

## 决定草案

32. 理事会批准《2018-21 年人力资源战略》，并要求局长在实施该战略时考虑到其提供的指导意见。

# 附件

## 变革理论 – 国际劳工组织的成果

