



## 第十七项议程

### 国际劳工组织的人力资源战略：最新情况

1. 自理事会于 1999 年 11 月通过该战略以来，向计划、财务和行政委员会(下称“委员会”)的每一届会议提交了关于报告国际劳工组织人力资源(HR)战略的实施情况的文件。本报告突出了自 2003 年 3 月以来在实施该战略方面取得的进展，而且在这样做时，遵循了在以前的“最新情况”报告中采用的模式。将在其 2004 年 3 月的会议上向委员会提供一份有关该战略全面实施情况的更实质性报告。<sup>1</sup>
2. 委员会在其第 285 届会议上被告知，局长已要求外部审计员开展一次人力资源战略的管理审计。在一份单独的文件中向委员会提交了外部审计员的报告。<sup>2</sup> 劳工局已根据外部审计员的建议采取了一些实质性的变革步骤，并将向委员会 2004 年 3 月份的会议提交一份有关该情况的详尽报告。审计建议的范围广泛，突出了该战略的几个要素之间的联系以及该战略的成功实施所需的一种综合和协调的处理方法。
3. 高级管理小组(SMT)明确了一些加强交付和成果管理所需的活动。继理事会 3 月份会议的讨论和外部审计建议之后，在高级管理小组的议程中突出考虑了人力资源开发司的政策目标。高级管理小组就涉及工作人员培训和管理发展、继任规

<sup>1</sup> GB.286/PFA/13 号文件。

<sup>2</sup> GB.286/PFA/14 号文件，关于国际劳工组织人力资源战略实施情况的审议：外部审计员报告。

划、性别平等、劳工局的级别结构和信息沟通等问题进行了广泛的讨论，并在适宜的情况下做出了决定。

4. 外部审计员指出，良好的信息沟通对于确保人力资源战略总体上的成功实施是重要的。人力资源开发司正在与高级管理小组、计划和管理局以及财务司密切合作，以确定工作人员不同的信息需求。正在对人力资源开发司网页进行更新并列入了一套经常问到的问题。与一线管理人员建立了月会制度并获得了非常积极的反馈。这使得行政管理和支助部门能够向所有一线管理人员通报最新的发展并寻求他们的观点。

## 集体谈判

5. 劳工局和职员工会于 2001 和 2002 年期间谈判并签署的 7 个集体谈判协议规定在签署两年之后对它们进行审议。联合谈判委员会(JNC)讨论了一个计划，计划在 2003 年期间审议这些协议并决定先处理承认和程序协议，其后是涉及冤情的两个协议。
6. 承认和程序协议的审议是在 2003 年上半年进行的，人们原则上同意没有必要进行大的修改。就案文的微小变动达成了一致，而且在起草报告时，正在最后确定附属通知的案文。有关该协议的审议结论将在理事会的 11 月份会议上向理事会做出口头报告。
7. 于 2003 年 4 月开始了对有关冤情的两个协议(关于冤情解决程序的集体协议和关于与骚扰有关冤情的预防和解决的集体协议)的审议。正如委员会在 2003 年 3 月已讨论过的那样，在这两个集体协议的实施方面都遇到了许多困难，正在通过为审议工作而在联合谈判委员会上进行的谈判程序处理这些问题。在本报告起草时，与职员工会的谈判正在继续进行。将于 2004 年 3 月向理事会报告有关这一事项的任何进一步发展。

## 工作分类和定级

8. 工作分类和定级是实施国际劳工组织整体人力资源战略的一个重要组成部分。理事会于 2003 年 3 月通过的报告将一个重点突出有关产出、资格和能力方面的工作要求的工作定级制度确定为劳工局人力资源政策的主要目标之一。作为 1999 年通过的人力资源战略的组成部分，围绕着工作门类和这些门类范围内广泛的一般工作描述制定了新的工作分类和定级制度。继 2001 年 5 月签署了一项集体协议(基线分类和定级制度的建立)和 2002 年 5 月签署了一个进一步集体协议(工作定级程序)之后，该制度被付诸实施。协议成立了一个独立评审小组(IRG)，对其定级有争议的官员可向独立评审小组提出上诉。

9. 外部审计员报告发现，到目前为止开展的基线分类做法导致了严重的定级过高，并警告说，作为新程序的结果，可能会发生这一趋势继续的情况。<sup>3</sup> 因此，通过在联合谈判委员会上与职员工会达成一致，劳工局发布了一个国际劳工局通知，系列 6，第 639 号，将修订了的工作定级程序通知工作人员。
10. 根据委员会在 2003 年 3 月理事会会议期间就该问题进行的讨论，局长承诺利用由于退休和工作人员的流动提供的可能性，控制过高定级并使劳工局回到一种合理和平衡的组织和定级结构上来。然而，由于目前仍有 50 多起上诉尚待独立评审小组做出决定，以及由于新通知仅于近期才生效，预计可能会提出更多的上诉，实现这一点将需要一些时间。劳工局现已开始实施在下一个两年期期间降低平均级别水准的战略，包括为每个司制定一个经修订的定级结构；在司一级制定继任计划，确定由于退休或其他原因而成为空缺的那些可以重新定为较低级别的岗位(包括由总部的工作人员填补地区办事处的空缺——从而改善劳工局范围内工作人员的流动性——并降低空缺出来的总部岗位的级别水平)；以及改善一线管理人员开展工作分析和工作重组的能力。这一进程还将有益于年青专业工作人员的招聘并帮助降低劳工局工作人员的全面平均年龄水平。

#### 关于工作人员的预测、招聘和遴选

11. 理事会于 2003 年 3 月批准了劳工局精简招聘和遴选程序的建议。采用了一种进行性人力资源开发司 / 一线管理工作人员审议程序，以便在全面工作人员规划中帮助一线管理人员，并鼓励他们在实际空缺出现之前及早确定可能会成为空缺的岗位并考虑适宜的选择(包括调动的可能性)。
12. 目前的招聘旨在实现理事会同意的重要人力资源目标。按照改善国家多样性和性别比例的要求，劳工局正在编制一个预测战略，根据该战略已在各区域内的大量出版物上刊登了广告，以吸引具有特定个人特征的候选人。此外，在他们的各自领域负责确定候选人的一线管理人员在为来自那些没有代表和代表数额不足国家的候选人寻找资源方面正在得到人力资源开发司的帮助。
13. 遴选竞争的平均持续时间已从 2001 年头 6 个月期间的 379 天减少到 2003 年相应阶段的 246 天，而且正在探讨进一步精简这一过程的方法，以满足 2004-05 两年期计划预算中提出的目标，即，通过一个透明和以业绩为基础的过程以平均 5 个月的时间填补职位。

<sup>3</sup> 同前。

14. 外部审计报告建议，将评估和发展中心(ADCs)可以得到的资源集中在管理人员和今后的管理人员的遴选方面可能会更为有效。为开展管理一级的评估和发展中心培训了评审员，计划在 2003 年年底进行对候选人的第一次评估。劳工局通过简化评估和发展中心的运转而减少其行政管理“负担”，同时重点改善它们衡量重要的一般级别上的能力的才能。劳工局与职员工会就将评估和发展中心的使用限于专业和一般事务工作人员竞争的外部候选人的遴选以及，在资源允许的情况下，用以工作人员的开发目的进行了讨论。

## 性别平等

15. 劳工局于 2003 年 3 月向理事会作了一项承诺，即到 2005 年年底将高级级别(即 P5 和 P5 以上)女性的比例从目前的 25%提高到 33%。就每一部门和区域的性别分配汇编了统计资料，并将在部门和司一级确定性别目标。
16. 劳工局近年来在改善性别平等方面取得了良好的进展，而且令人鼓舞地注意到，为促进有效的继任计划，目前拥有处在 P3 / P4 级别的足够数目的女性工作人员。除了内部提升外，也要求通过外部招聘来替补任何潜在的技能空缺并使得劳工局能够实现其 33%的目标。

## 招聘青年专业人员

17. 作为能力更新的一个来源并为国际劳工组织的未来做准备，完全合格的青年专业人员的招聘和职业发展仍然是劳工局的一个优先事项。在这方面，作为 1999 年通过的人力资源战略的一个关键组成部分，制定了一个专门的青年专业人员职业起步计划(YPCEP)并通过连续两次共吸收 10 名年轻的新成员而得以实施。然而，正如外部审计员的报告所证实的那样，初步建立的青年专业人员职业起步计划从中长期来看被证明在财务和组织方面是无法持续的。
18. 为将青年专业人员职业起步计划吸收的年轻新成员纳入在编职位进行了相当大的努力，随着机会的出现，计划的参与者不断地被结合进正规岗位。但这种做法对资源和岗位的可得性造成了相当大的压力，因此，从短期来看，根据目前的模式为计划征召新成员是不可行的。
19. 为了确保根据可持续的方案系统地招聘青年专业人员，正在对青年专业人员职业起步计划进行审议。正在制定一个与更广泛的工作人员的预测、招聘和遴选过程联系在一起的有结构的实施计划。
20. 雇用青年专业人员是帮助解决一系列重要的人力资源政策优先事项的一个非常宝贵的办法，包括改善性别平衡和国家多样性，降低工作人员的平均年龄并为降低劳工局专业级别人员的级别构成做出贡献。作为前面的第 10 段中概述的工作定级

战略的一个影响，只有当新的较低级别的专业人员职位能够有空缺时，此类工作人员更多的招聘才有可能。青年专业人员目前还是总部和地区工作地点之间工作人员流动的主要贡献者。劳工局将继续采取措施以吸引高质量的青年专业工作人员。

## 工作人员的开发

21. 自 2003 年 3 月以来，有关这一领域的工作集中在：完成“试点”人员开发计划 (PDP) 举措以及对那些举措的临时审议；并根据 2000-01 年盈余资助的管理挑战部分提出若干具体的培训和开发建议。
22. 委员会将忆及，人员开发计划正在试点的基础上在一个总部部门和美洲区域加以实施。最初预计同时开展试点计划，但这点被证明是不可能的：部门的试点发生在 2002 年 11 月和 2003 年 6 月之间，而美洲试点于 2003 年 4 月开始并于 9 月结束。
23. 一名外部顾问对人员开发计划的试点进程、所采用的信息技术工具以及所涉及方面的作用进行了临时审议，包括该进程的优势和不足以及它是否能够实现为其所设想的目标。该顾问还被要求为国际劳工组织内部制定并实施一项职业发展政策提供广泛的指导方针，该指导方针将把人员开发计划结合进一个新的行为管理和奖励制度。
24. 关于后者，外部审计员建议使人员开发计划进程与工作表现评估保持分离，因为从其性质来看，人员开发计划旨在改善今后的工作，而不是衡量过去的工作。劳工局认为有必要保留一种工作评估制度并为工作良好的人员提供奖励。人力资源开发司正在审议修订目前的安排的各种可能选择。
25. 人力资源开发司与计划和管理局以及发展合作司共同制定了若干供在 2000-01 年盈余资金供应范围内考虑的培训和开发建议。这些建议涉及管理和领导、技术提升、语言培训和一系列具体举措(包括与知识管理的关系)。这些临时计划的实施经验将被用以作为确定劳工局正在进行的管理和工作人员开发计划的重要组成部分的基础。

## 工作人员流动

26. 在理事会 2003 年 3 月会议期间，再次强调了专业工作人员在国际劳工组织总部和地区之间流动的重要性。局长随后要求人力资源开发司审议现行政策并提出一个决策建议。
27. 这一政策审议开始于 2003 年 7 月，在人力资源开发司和一线管理人员以及整个总部的专业工作人员之间组织了一系列周会。通过书面评论、电视会议和派遣正式

代表团从区域和地区办事处获得了贡献。还就流动问题与职员工会举行了讨论。磋商集中在影响流动的若干问题方面，包括其与职业发展和培训的关系、派遣时间的长短和“返回”机制、鼓励措施、以地区为基础职位的结构以及工作和生活问题。预计新政策将于 2004 年第一个季度期间开始实施。

### 加强管理人员的作用

- 28.** 一线管理人员的积极参与仍然是人力资源战略成功实施的关键。正如前面的第 11 段中指出的那样，人力资源开发司目前正与各部门 / 司的管理人员和区域主任密切努力制定一项“滚动”人力资源管理计划，该计划不仅处理工作人员流动(例如新的招聘、调动和退休)，而且反映劳工局完成有关性别、国家多样性、平均级别和流动指标的情况。发起了一系列具体的管理培训举措，以提供有关劳工局的内部申冤程序、改善跨文化对话以减少工作场所冲突、增强劳工局的知识管理以及促进内部“实践团体”的知识和技能。此外，如同前面的第 25 段中指出的那样，劳工局正在连续不断的基础上开展一项改善内部管理和领导的试点计划。

### 合同政策改革

- 29.** 在过去的两年期间，委员会被事先告知劳工局已采取了一系列措施以消除不适当地采用临时合同的情况。2002 年 7 月印发的国际劳工组织通知，系列 6，第 630 号为管理人员和工作人员提供了有关正确采用临时合同的情况，并列举了解决目前仍然存在的合同的不适当使用情况的措施。人力资源开发司制定了监督所有短期合同工作人员的雇用情况的制度，并在可能的情况下，不断地寻求为那些在过长时间里处于临时雇用情况下的工作人员发现稳定安排。为处理这一重要问题，在劳工局和职员工会之间成立了一个联合工作组。由于这一协同努力，劳工局将努力确保工作人员将不再以不适宜的合同类别而受雇。

### 地区安全审议

- 30.** 由于劳工局必须对其工作人员所面临的危险以及为保护其财产的需要做出反应，安全费用出现了上升并将继续大幅度上升，特别是在地区。理事会在其 2002 年 11 月份会议上批准了从 2000-01 年盈余中拨出资金以改善工作人员的保卫和安全。<sup>4</sup> 主要目标旨在使国际劳工组织的地区办事处能够符合由联合国安全协调员办

<sup>4</sup> GB.285/PFA/9 号文件。

事处(UNSECOORD)制定的最低限度业务安全标准(MOSS)，并通过适当的培训提高总部和地区管理人员以及工作人员对安全事务的认识和理解。关于最低限度业务安全标准的遵守，确定了国际劳工组织地区办事处对必要设备的需求并为其购置划拨了资金。在文件起草时，这一目的所针对的 36 个地区办事处的 85% 已符合最低限度业务安全标准。

**31.** 关于提高安全意识问题，劳工局当前正在实施下列措施：

- 于 2003 年 7 月通过以只读光盘为基础的双向培训在地区办事处发起了针对个别官员的培训，并于 2003 年 9 月通过内部网络在总部发起了培训。预计在 2003 年年底之前所有国际劳工组织的官员将通过这一方法受到培训；
- 以国际劳工组织的三种正式语言编写了一份地区安全袖珍指南并分发给了总部和地区的所有官员；
- 在内部网络上开发了一个有关安全的网址，以使总部和地区的官员能够随时获得有关地区安全的信息；和
- 于 2003 年 9 月为来自总部和地区的安全培训员 / 牵头单位组织了一个培训实习班，并正在实施对总部一线管理人员和地区办事处主任的培训。

## 监督和评估

**32.** 外部审计员指出，没有为衡量人力资源战略的各重要要素成功与否以及提供评估全面战略成绩的方法的衡量标准做出备付。评估标准的缺乏导致了在确定该战略在其许多重要领域是否取得成功方面遇到困难。

**33.** 2004-05 两年期计划预算文件<sup>5</sup> 包括有关人力资源开发司制定一个人力资源管理和发展制度的指标，以确保国际劳工组织拥有尽可能好的工作人员实施其工作并作出使与工作场所有关的冤情的发生率逐步下降。该文件还提出下列三个目标：

- (i) 通过透明和实力的程序在平均五个月的时间内填补职位；
- (ii) 处在高级别的合格妇女的百分比，特别是 P5 和 P5 以上级别，至少达到 33%；和

<sup>5</sup> GB.286/PFA/9 号文件，第 305 段。

(iii) 与政策、规则和程序联系在一起的冤情的发生率应减少到 2002-03 年的 40%。

**34. 委员会或许希望注意到在实施人力资源战略方面取得的进展。**

2003 年 10 月 15 日，日内瓦。

待决问题：第 34 段。